КИТАМИ МАСАО

САМУРАЙ БЕЗ МЕЧА



СЕКРЕТЫ ЛИДЕРСТВА
ОТ ЛЕГЕНДАРНОГО
ЯПОНСКОГО ПОЛКОВОДЦА XVI ВЕКА
ХИДЭЁСИ ТОЁТОМИ

Под редакцией ТИМА КЛАРКА

СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

Предисловие

Хидэёси самый замечательный — и самый необычный — лидер в истории Японии. Он родился в 1536 году в бедной крестьянской семье. Казалось, ничто не предвещало ему поразительную судьбу. Хидэёси был мал ростом, слаб сложением, необразован и безобразен. Оттопыренные уши, глубоко посаженные глаза, тщедушное тело и красное морщинистое лицо делали его поразительно похожим на мартышку, чем и объяснялось прозвище Обезьяна, которое приклеилось к нему на всю жизнь.

Хидэёси появился на свет в разгар смутного «века борьбы кланов», когда военная карьера или сан священника для честолюбивого крестьянина являлись единственным способом избежать каторжного труда в поле. Более чем скромные физические данные (рост полтора метра, вес пятьдесят килограммов и сильная сутулость) не сулили ему успехов на военном поприще. И всё же он сумел взлететь, подобно звезде, к вершинам лидерства и объединить страну, раздираемую вековыми междоусобицами. Как ему это удалось?

Железная сила воли, острый, как бритва, ум, несгибаемое упорство и тонкое понимание человеческой психологии — именно эти качества позволили Хидэёси «превращать скептиков в преданных слуг, а врагов в союзников».* Не достигший особых высот в овладении боевыми искусствами, этот «самурай без меча» воспользовался другим оружием. Превзойти своих родовитых соперников и стать правителем Японии ему помогали самоуничижительный юмор, хитрость и умение вести переговоры. В иерархическом обществе, где царили нерушимые законы кастовых границ, Хидэёси стал героем отверженных, примером для каждого, кто жаждал сам вершить свою судьбу и стремился подняться, подобно героям Горацио Алгера ** «из грязи в князи».

В 1590 году Хидэёси стал верховным правителем страны. Получив от императора Гоёдзея титул регента, он наслаждался царской властью. Императорский двор удостоил его аристократической фамилии Тоётоми, что означает «щедрый министр»

Историки неоднозначно оценивают правление Хидэёси, но все же его поразительные достижения затмевали неудачи, и слава этого выдающегося полководца и государственного мужа продолжала расти и после его смерти (1598). Жизнь Хидэёси была описана — и приукрашена — в подробной официальной биографии «Тайкоки» («Повесть о тайко»), впервые опубликованной в 1625 году.

Сегодня, четыре века спустя, имя Хидэёси знает каждый японский школьник; ему и его подвигам посвящаются бесчисленные жизнеописания, романы, пьесы, кинофильмы и даже видеоигры.

---

*Эйдзи Ёсикава, «Честь самурая» («Taiko»).

**Горацио Алгер (1834–1899) – американский писатель, автор многочисленных историй о превращении бедняков в богачей – *Прим. перев.*

Самураи как образцовые лидеры

В глазах современного читателя фигура самурая в роли эталонного носителя лидерских качеств выглядит сомнительно. По большому счету, японские рыцари эпохи феодализма с их явно недемократическим стилем лидерства и приверженностью принципам беспрекословного повиновения и беззаветной преданности господину вряд ли могут служить примером для современных деловых людей. Самураев прославили подвиги на поле битвы, но никак не мастерское владение технологиями менеджмента. В большинстве своем они были никудышными бизнесменами, плохо разбирались в коммерции и часто становились жертвами беззастенчивого обмана в торговых сделках.

Но именно по этой причине личность Хидэёси заслуживает нашего внимания. В отличии от других самураев, начисто лишенных деловой хватки, Хидэёси показал себя умелым продавцом. На фоне грубых и деспотичных коллег он выглядел эгалитарным лидером, крестьянином, который благодаря силе характера сумел подчинить себе представителей благородного сословия. Его неумение обращаться с мечом с лихвой компенсировалось талантом организатора: Хидэёси умел гениальным образом привлекать, нанимать, удерживать, вознаграждать и продвигать людей по лестнице, которую можно назвать феодальным вариантом современной азиатской корпорации. Сегодня его подход к лидерству остается таким же свежим, как и четыре столетия назад.

Красной нитью в наставлениях Хидэёси проходит мысль о том, что лидер должен сам быть слугой людям, а не превращать их в своих слуг. В наши дни этот этический принцип используют крайне редко. По мнению Хидэёси, ключевое чувство, которое побуждает истинных лидеров посвящать себя служению другим, — это чувство благодарности. Возможно, вы, так же как я, обнаружите,какой сильный резонанс вызывает такой подход к лидерству в современном обществе — и какие поразительные параллели просматриваются между деяниями короля-Обезьяны и самыми острыми политическими проблемами двадцать первого века. От многих сегодняшних лидеров Хидэёси отличается так же сильно, как от своих современников-самураев Четыреста лет назад.

Но если Хидэёси был нетипичным самураем, то что же представляли собой самураи в целом? Как социальный класс?

Краткая история самураев

История самурайства началась в седьмом веке нашей эры, когда к власти в Японии пришел клан Ямато, лидеры которого и стали родоначальниками императорской династии. Слово «самурай» первоначально означало «тот, кто служит» и относилось к людям знатного происхождения, охранявшим членов императорского двора . Этот моральный принцип служения лег в основу формирования социальных и духовных корней благородного сословия самураев.

Со временем представителям клана Ямато стало трудно обеспечивать централизованное управление страной, и они начали передавать военные, административные и налоговые функции бывшим соперникам, которые превратились в реги-

ональных губернаторов. По мере того как клан Ямато и императорский двор слабел, правители на местах набирали силу. Со временем некоторые из них получили статус *даймё* — феодальных князей, управляющих своими вотчинами независимо от центрального правительства. В 1185 году князь Минамото но Ёритомо, губернатор восточных провинций и дальний отпрыск императорского рода, установил в стране режим военной диктатуры. Этой датой ознаменовалось вступление Японии в период феодолизма (1185-1867). Основанный Ёримото тип правления получил название *сёгунат* и просуществовал в Японии почти 700 лет.

Политическая стабильность достигнутая Минамото в 1185 году, продлилась недолго. Власть поочередно переходила в руки противоборствующих кланов, пока в 1467 году режим централизованного военного правления не рухнул. Япония оказалась ввергнута в пучину анархии. Так началась печально известная «эпоха сражающихся провинций», кровавое столетие борьбы удаленных князей, которые защищали свои владения и старались взять верх над соперниками, используя покушения, политические союзы, династические браки, взаимные усыновления и удочерения, а также открытые военные действия. В беспощадной борьбе за консолидацию власти даймё нередко убивали собственных детей и даже родителей.

К моменту погружения Японии в смутную эпоху междоусобиц самураями стали называть вооруженных правительственных чиновников, командиров полицейских отрядов и профессиональных солдат — короче говоря, почти всех, кто носил меч и был готов пустить его в ход.

Несмотря на весь хаос периода военной анархии, в феодальной Японии сохранилась строгая иерархия власти. Формальным правителем считался император, потомок богини солнца Аматэрасу, перед которым обязан был преклонить колени каждый гражданин страны. Однако властные функции императора были почти символическими; фактически они ограничивались раздачей официальных титулов. Император полностью зависел от владетельных князей, финансировавших содержание двора, и не играл роли в практическом управлении страны.

Следом за императором на социальной лестнице располагалась придворная аристократия, состоявшая из принцев, принцесс и других вельмож императорской крови. Аристократы были отстранены от практического управления страной и содержали свои дома за счет унаследованных состояний и денежных поступлений от удельных князей.

В формальной подчинении у аристократов находился сёгун, но на самом деле этот человек обладал всей полнотой реальной власти и перед ним были бессильны не только аристократы, но и сам император. Этот верховный военный правитель выполнял функции президента или премьер-министра, принимая повседневные решения по управлению страной. Воцарившиеся в эпоху сражающихся провинций хаос объяснялся и тем, что в стране не было сёгуна с непререкаемым авторитетом. Главной задачей этого периода в истории Японии было стремление честолюбивых провинциальных князей, таких как Ода Нобунага, покровитель Хидэёси, проложить себе путь в Киото, получить от императора титул сёгуна и объединить страну.

Следующую ступеньку социальной лестницы занимали носители титула даймё («большое имя»), наследственные феодальные князья, которые возглавляли крупные кланы, владели огромными вотчинами и содержали многочисленные армии.

одни из них были способными воинами, которые создавали провинциальные империи буквально с нуля, другие — бывшими губернаторами, которые отказывались признать над собой власть центрального правительства и становились суверенными владельцами провинций. Немало было и коварных вассалов, которые узурпировали власть свои слишком доверчивых сюзеренов. Даймё строили на своих землях замки, управляли растущими городами и кормились за счет налогов горожан и крестьян.

Далее в общественной иерархии располагались самураи, состоявшие на службе у даймё. Лучшие из этих средневековых японских рыцарей были беззаветно преданы своим сюзеренам и строго соблюдали кодек чести *бусидо* (обычно этот термин переводится как «идеалы рыцарства» или «Путь Воина»). Худшие мало чем отличались от разбойников с большой дороги.

Еще ниже — социальный статус *ронинов*, вольных самураев, у которых не было господина. Ронинами становились либо выходцы из обнищавших родов, либо те, кто терял работу, когда их господин разорялся или терпел поражение в битве. Среди ронинов было много и честных воинов, и бандитов. Представители этой социальной группы — последние, ком разрешалось носить фамилию; простолюдины такой привилегией не имели.

В основании социальной пирамиды располагались горожане, ремесленники, торговцы и крестьяне — трудовой народ, составлявший подавляющие большинство население страны. Эти люди не имели званий и носили только имя, полученное при рождении. Кроме того они были единственными гражданами Японии, обязанными платить налоги.

В этой пестрой картине сословий самураи оказались самыми яркими, центральными фигурами японской истории, романтическими архетипами, сопоставимыми с европейскими средневековыми рыцарями или ковбоями Дикого Запада. Но после смерти Хидэёси роль самураев кардинально изменилась . С воцарением в стране мира потребность в профессиональных военных резко сократилась. Самураи стали меньше заниматься боевой подготовкой и начали больше внимания уделять духовному развитию, просвещению и изящным искусствам. К 1857 году, когда ношение мечей в общественных местах было запрещено законом, а сословие воинов упразднили, они стали тем, кем был Хидэёси почти три века назад, — самураями без мечей.

Тем не менее их наследие помогло превратить Японию в самую Мощную после Соединенных Штатов индустриальную страну мира. Японские корпорации своим успехом во многом обязаны традиционным воинским добродетелям дисциплины, преданности и честной игры, а структура современного японского общества соответствует образу эгалитарного лидера, созданного Хидэёс.

Примечание к тексту

Хотя Хидэёси оставил после себя тысячи писем и других документов, ученые продолжают вести споры по поводу даже таких элементарных фактов его жизни, как год рождения и это неудивительно, если учесть, что он появился на свет на четверть века раньше Уильяма Шекспира). Историки до сих пор подвергают сомнению достоверность некоторых его подвигов и пытаются установить подоплеку

множества заключенных им союзов. Тем не менее общие контуры жизни Хидэёси и ключевые достижения признаются фактами.

Читателям следует понять, что исторических документов, в которых Хидэёси формулирует максимы лидерства, не существует. Они экстраполированы автором из «Тайкоки», из реальных событий, из всего, что нам известно о личности Хидэёси, судя по его письмам и другим документам.

Я использовал всю силу воображения, чтобы в нужных местах придать голосу Хидэёси оттенок задумчивости и раскаяния, несмотря на очевидные свидетельства того, что в последние годы жизни он демонстрировал непомерное тщеславие и высокомерие (некоторые историки считают, что в старости у него появились серьезные проблемы с психикой). Чтобы извлечь уроки лидерства из его жизни, мне пришлось представить, что король-Обезьяна к концу своих дней решил предаться размышлениям и пожелал передать потомкам свои мудрые наставления, основанные на честной оценке собственных колоссальных успехов — и катастрофических неудач. Прошу вас простить мне эту вольность.

Примечание к переводу

«Самурай без меча» — это перевод книги писателя Китами Масао «Курсы менеджмента Тоётоми Хидэёси» («Toytomi Hideyoshi no Keiei Juku»). Люди владеющие японским языком, заметят, что в оригинальный текст внесены некоторые изменения. Я сделал это по трем причинам.

Во первых,описанные в книге Китами вопросы управления, которые решал Хидэёси, тесно связаны с социальными традициями и методами ведения бизнеса, характерным для Японии , но незнакомыми большинству читателей. По этой причине в данном издании я кое-что сократил и сфокусировал внимание на теме лидерства , которую представители разных культур понимают одинаково.

Во-вторых все японцы знают, кем был Хидэёси, многие с детства наслышаны о его приключениях, в то время как большинству читателей «Самурай без меча» вряд ли что-либо известно о нашем герои или его подвигах в эпоху сражающихся провинций. Для заполнения таких пробелов, которые Китами мог спокойно опустить, мне пришлось воспользоваться рядом исторических документов, биографий и научных исследований.

В-третьих, я называю Хидэёси «самураем без меча». Мне могут возразить, что, если принять во внимание ужасающие последствия некоторых поступков нашего героя, он не заслуживает Подобного прозвища. Но я считаю, что в этом словосочетании точно выражены его неумение владеть боевыми искусствами и стремление одерживать победу над противниками мирными способами. Читателям следует знать, что название «Самурай без меча» я придумал специально для фигуры Хидэёси; оно не может служить характеристикой всего сословия миролюбивых самураев, не используется в тексте Китами и не имеет аналога в японском языке.

Кстати, о языке. Я хотел сделать английский вариант увлекательным и вдохновляющим для широкого круга читателей, но для этого мне как автору и переводчику пришлось пойти на компромиссы. Я представляю японские имена в надлежащим порядке (сначала фамилия, затем имя), но ради простоты употребляю часть полного имени героев, которую читателям будет легче запомнить, будь

то фамилия или имя. В результате Хатидзука Короку становится у меня Короку, а Сибата Кацуиэ оказывается Сибаой (полагаю, что большинству читалей и без того нелегко удерживать в памяти и различать такие непривычные и схожие имена, как Мицунари, и Мицухидэ, Масамори и Масамунэ и.т.п.). Поэтому, чтобы не перегружать текст, я остановил второстепенных героев безымянными и свел к минимуму использование архаичных географических названий шестнадцатого века, многие из которые неизвестны даже коренным носителям японского языка.

Еще одна проблема связанна с именем нашего главного героя. Благодаря многочисленным повышениям имя Хидэёси изменялось так часто, что даже японским читателям трудно запомнить, какие имена он носил на разных этапах своей карьеры. Я упростил дело, использовал в книге только одно имя, полученное им при рождении, — Хидэёси

Я долго мучился с этими и другими трудностями, но в конце концов решил, что строгое соответствие научным фактам сделат эту книгу невыносимо скучной для всех, кроме самых страстных любителей японской истории. Надеюсь, вы останетесь довольны результатом.

И наконец, хочу выразить признательность Китами Масао за то, что он позволил адаптировать эту книгу для англоязычных читателей; моему агенту Марте Джуэтт за ценные советы и неустанную поддержку этого проэкта; а также Джеймсу Рейду Харрусону за помощь в редакции.

Тим Кларк
Токио, Япония,
и Портленд, штат Орегон
Август 2006 года

ГЛАВА 1

БЛАГОДАРНОСТЬ, УПОРНЫЙ ТРУД, РЕШИТЕЛЬНОСТЬ В ДЕЙСТВИЯХ И ПРЕДАННОСТЬ

— Значит, парень, ты хочешь служить мне?

Чернеющий на фоне темно–синего неба всадник в рогатом шлеме словно демон возвышался надо мной, а я стоял перед ним на коленях в дорожной грязи. Я не мог разглядеть его лица, но в раскатах его голоса ощущалась лишь властность, а в его вопросе не было даже намека на насмешку. Я попытался что-нибудь сказать, но из горла вырвалась лишь слабое сипение. Мой рот пересох так сильно, словно я умирал от жажды. Но нужно было ответить. От ответа зависила моя судьба и — хотя тогда я этого не знал — судьба всей Японии.

Задрав голову так, чтобы охватить взглядом всю демоническую фигуру, я увидел, что он смотрел на меня словно ястреб, готовый схватить когтями полевую мышь.

Когда я сумел заговорить, мой голос был чистым и ровным, с каждым слогом в нем прибавлялось уверенности.

— Именно так, князь Нобунага, — подтвердил я. — Хочу.

Это происходило в разгар смутного времени междоусобиц: «века войн», когда землю заливала кровь и единственным законом был закон меча. Я был подростком, в одиночку скитался от деревни к деревни в поисках счастья без единого медяка в кармане. Но даже тогда я хотел быть лидером у вести за собой людей, хотя и не догадывался, как далеко заведет меня это желание.

Меня зовут Тоётоми Хидэёси, сегодня я верховный правитель всей Японии, первый крестьянин, которому когда-либо удалось достичь вершины власти* Я единственный князь — из двухсот с лишним даймё, разделивших между собой всю страну, — которой добился своего положения упорным трудом, а не получил его по праву рождения. Я поднялся из нищеты, чтобы править могущественной страной и командовать сотнями тысяч самураев. Сейчас я пишу эти слова и надеюсь, что моя история пробудит в людях стремление развивать лидерские качества.

Некоторые из вас уже ведут за собой последователей. Одни только вступили на путь лидерства. Другие за кем-то следуют, но мечтают сами идти вперед. Независимо от вашего положения в жизни, непреходящие секреты,раскрыты на этих страницах, сослужат вам хорошую службу, посколько они одинаково полезны и для тех, кто подченяется, и для тех, кому подчиняются.

Люди наградили меня прозвищем Обезьяна за озорной нрав, а также за оттопыренные уши, огромную голову и тщедушное тело. Я мал ростом и некрасив. Тех, кто видит меня впереди, моя внешность повергает в шок — они не ожидают, что самый могущественный человек в стране может оказаться лысым, безобразным карликом. Кое-кто называет меня самым уродливым лидером в истории Японии!

Ну и пусть. Несмотря на славу самого неприглядного верховного правителя, в моей жизни было много людей, которые мне преданно служили, потому что я преданно служил им. В этом «секрет преданности», о котором я расскажу позже.

*В последние годы жизни Хидэёси занимал должность тайко, или императорского регента

Вас, возможно удивит, тот факт, что мой успешный путь к вершинам лидерства был построен на азбучных понятиях преданности, благодарности, упорного труда и решительности в действиях. Эти принципы выглядят настолько тривиальными, что на первый взгляд не считаются «секретами». Но мало кто осознает их истинную силу, еще меньше людей понимают, что они формируют основу самурайского кодекса, свода правил поведения, почитаемого сотни лет. Самурайский кодекс охватывает не только сферу обращения с оружием, чему я очень благодарен, поскольку заслужил репутацию худшего бойца в истории Японии! Но в моем арсенале есть другое оружие поистине чудовищной силы — мой разум. И поэтому вы можете называть меня самураем без меча.

На всем пути моего восхождения к вершинам лидерства я неукоснительно следовал этим правилам, они были моими лучшими помощниками. Уроки лидерства, которые я тогда получил, до сих пор не потеряли своего значения, а самурайский кодекс отвечает потребностям лидеров в Японии и за её пределами.

Я родился в бедной крестьянской семье в селении *Накамура, что в провинции Овари. Безродный, уродливый, похожий на мартышку бедняк — это я: Хидэёси, мальчик -обезьяна. Мой отец умер молодым. с Отчимом мы постоянно ссорились. Я не получил образование, не был обучен ремеслу, и не пользовался никакими привилегиями благородного сословия.

Но я старался максимально использовать те немногие достоинства, которыми был наделен. Моим преимуществом стала бедность, потому что именно она помогла мне понять смысл борьбы за существование, которую вынужден нести человек из низов. девяносто пять процентов тех, кто участвует в битве, — это пехотинцы, люди, стоящие на нижних ступеньках общества. Я хорошо понимаю, что чувствуют и думают такие люди, потому что сам когда-то был одним из них. Вот почему я научился так искусно завоевывать их преданность и вызывать восхищение, и они с радостью готовы ради меня на все.. В этом со мной не сравнится ни один благородный господин. Разве могут те, у кого всегда была еда и одежда, понять тех, у кого этих вещей никогда не было?

Моими самыми большими недостатками (по крайне мере, ка я считал сначала) были маленький рост и тщедушное телосложение. В юности я больше всего на свете желал стать самураем, но для этого мне не хватало силы и ловкости. В век войн каждый князь для защиты своей власти должен был держать собственную армию, поэтому часто солдат набирали из крестьян. Тем из нас кто не отличился хорошими физическими данными, было трудно отличиться. Я никогда не умел искусно владеть мечом. Любой захудалый ронин** легко раскроил бы мне череп в уличной потасовке! Поэтому я быстро осознал, что следует развивать разум, а не тело, особенно если собираюсь сохранить голову на плечах.

Поэтому я стал самураем, который полагается на свои мозги больше, чем на оружие. Я предпочел мечу стратегию, а копью логику. Мой подход к лидерству позволил мне одержать верх над соперниками. Тысяча самураев без колебаний следовали за мной в огонь и воду, за меня с готовностью отдавали жизни и плебеи, и аристократы. Я бесконечно благодарен им за их жертвы. А благодарность, как

в отставке. Несмотря на отставку, статус тайко был выше, чем у кампаку, или императорского регента. Номинально и тайко, и кампаку подчинялись императору, однако власть императора была символической. На деле верховным правителем Японии был Хидэёси.

вы увидите, лежит в основе успешного лидерства.

Лидеры должны быть благодарными

У моей истории скромное начало. Помимо бедности, необразованности и незнатного происхождения я был низкорослым, слабым и некрасивым. Но я не позволил этим недостаткам определить мою судьбу. Мною двигало такое страстное желание жить, которое редко встретишь в этом мире. Несмотря на то что мне выпало родиться в семье издольщика, я стремился стать лидером и был намерен не допустить, чтобы мои несовершенства стали преградой. В глубине души я всегда знал, что мой потенциал больше, чем думали остальные.

Мой отец сначала был крестьянином, затем стал пехотинцем в армии клана Ода и вскоре его искалечили в сражении. Чтобы сводить концы с концами, мать была вынуждена работать поденщицей. После смерти отца, когда мне было семь лет, она вышла замуж за человека по имени Тикуами, тоже крестьянина и бывшего солдата Ода.

Я всем сердцем любил свою мать, жизнь которой была цепью тяжких испытаний. Даже маленьким мальчиком я ощущал тяжесть её мучений, и мою судьбу определило стремление облегчить её бремя — но лишь после того, как я причинил ей еще больше боли.

Дело в том, что я был большим озорником. Я ненавидел школу, любил швыряться камнями и играть в войну. Матери было трудно меня контролировать, поэтому она поручала заботу о моем воспитании и образовании монахам буддийского храма в надежде, что там меня смогут приучить к дисциплине. Но я пропускал мимо ушей наставление учителей и целыми днями слонялся по улицам, охотясь с бамбуковым копьем за бездомными кошками и сражаясь с деревянным мечом с бабочками. Вскоре монахи махнули на меня рукой. Они сказали, что у самого Будды не хватит терпения следить за Хидэёси, и отослали меня домой.

Вернувшись в семью, я косил траву и ловил рыбу, чтобы помочь матери свести концы с концами, но всеравно нам часто приходилось голодать. Однако хуже всего было то, что я не ладил с отчимом, который взял в привычку наказывать меня розгами. Однажды моя мать решила, что больше этого терпеть нельзя.

— Хидэёси, — сказала она, — раз ты не хочешь учиться, и монахи больше не соглашаются с тобой заниматься, я договорилась отдать тебя в ученики соседям, чтобы ты мог освоить хоть какое-нибудь ремесло.

Я не поверил своим ушам. Я всегда считал мать своим единственным союзником.

— Как ты можесь так со мной поступить? — спросил я. Услышав это, она заплакала и сжала меня в объятья так сильно, что я чуть не задохнулся

— Боюсь, что если ты и дальше будешь перечить отчиму, то добром это не кончится. Однажды он не сможет остановиться и забьет тебя до смерти. Я не могу больше этого выносить. Прошу тебя, ради бога, покинь этот дом. Я буду

---

*Сегодня Накамура — это район города Нагоя, одного из крупнейших мегаполисов Японии, где размещается штаб-квартира корпорации «Toyota».

**Ронин — самурай у которого нет господина. Иногда ронины служили наемниками.

всем сердцем скучать по тебе, но ты должен уйти.

— Нет! Я не хочу уходить! — заплакал я. — Я люблю тебя мама!

— Выслушай меня внимательно, Хидэёси — проговорила она сквозь слезы. — Чтобы жить в этом мире, надо иметь землю и деньги. Я не хотела снова выходить замыж, но нам нужно было выжить. Теперь ты должен сам позаботиться о себе.

Это был не последний раз, когда мне пришлось покинуть родной дом, чтобы по настоянию матери поступить в обучение. Похожие сцены повторялись снова и снова , каждый раз с одинаковым результатом. Мать умоляла меня найти себе хорошее место. Я отправлялся обучаться новому ремеслу в другую семью, где через несколько месяцев меня выставляли за дверь, после чего я снова возращался домой. Мать осыпала меня упреками. В отчаянии она ломала рики и лила горькие слезы. Но я пропускал её увещевания мимо ушей и мечтал только о том, чтобы стать слугой самурая.

Однажды я принял решение.

— Мама, я ухожу навсегда, чтобы найти свой собственный путь, — заявил я. — Я не вернусь, пока не добьюсь славы.

Хотя мне было всего пятнадцать лет, решимость в моих глазах убедила её в бесполезности любых возражений.

Провожая меня со слезами на глазах, она вручила мне тяжелый мешок медных монет, которых было достаточно, чтобы покупать рис в течение года. Моя мать знала, какие опасности подстерегали подростка , в одиночку скитающегося по стране, и боялась, что мы больше никогда не увидимся. Поэтому она отдала мне все деньги, которые предназначались мне в наследство. Это было больше, чем оставляли детям работающие крестьяни. Она отказывала себе во всем, чтобы сберечь каждую монетку! Внезапно я осознал, как сильно она меня любит и скольким ей пришлось пожертвовать . Впервые в жизни мною овладело чувство искренней благодарности. В тот день, когда я отправлялся в путь по проселочной дороге, уводившей меня из родной деревни, за пределами которой мне еще никогда не приходилось бывать, я принял твердое решение сделать все, чтобы облегчить жизь своей матери. Я пробьюсь наверх, избавлю её от непосильного труда в поле и предоставлю такие удобства, о которых она могла только мечтать.

Благодарность разожгла во мне неудержимое желание расти самому и помогать другим. Вопреки распространенному мнению, сущность лидерства заключается в том, чтобы служить другим людям, а не пользоваться их услугами. Тем, кто стремится вызвать у окружающих желание следовать за собой, необходимо усвоить «секрет благодарности»: *Лидеры должны быть благодарными.*

Лидеры должны трудиться больше всех

Уход из родного дома ознаменовал начало новой жизни в поисках работы. В Киёсу, первом остановочном пункте на моем пути, я потратил большую часть наследства на покупку иголок для сшивания хлопковых тканей. Иглы стоили дорого, но нести их было легче, чем мешок монет, и они всегда пользовались спросом. В то время Японии требовалось много хлопковых тканей — они шли не только на одежду, но и на военные нужды. Я планировал продавать иголки деревенским швеям и самурайским семействам

Жизнь бродячего розничного торговца тяжела, особенно для пятнадцатилетнего подростка. Вскоре я израсходовал последние сбережения и стал браться за любую работу — уборщика, возницы, за все, что мог найти, лишь бы наполнить едой живот. Я спал под открытым небом и целыми днями ничего не ел. Иногда я даже просил милостыню!

Порой мне удавалось найти работу, пусть даже за сущие гроши и на короткое время. Я перепробовал десятки занятий, работал плотником, бондарем, рыбаком, плавильщиком металла, косцом, помощником углежога, продавцом масла, точильщиком ножей — всего не упомнишь. Я в совершенстве освоил искусство рыночной торговли,научился угадывать желание покупателей и работодателей, улавливать настроение толпы. Мне пришлось быть свидетелем щедрости и жадности, признательности и подлости, великодушия и вероломства. Наблюдая за поведением людей в разных сферах жизни, включая коммерческую и социальную, я оттачивал способность разбираться в характерах. Постепенно мое умение проникать в тайники человеческой души росло, я научился определять потребности представителей всех сословий и завоевывать их доверие.

Но мечта стать самураем по-прежнему привлекала меня больше, чем перспектива достичь мастерства в плебейских профессиях. И я направился в Сунпу*, резиденцию клана Имагава, могущественного самурайского рода, который правил тремя провинциями на береги Тихого океана. Чтобы туда попасть, мне пришлось несколько недель тащится по нескончаемой дороги Восточного моря — главному транспортному пути, связывающему западную и восточную Японию. Шагая по ней, я снова и снова прокручивал в голове, как стану просить князя Имагаву взять меня на службу.

Однажды когда я отдыхал на мосту, мимо меня проезжал вассал рода Мацусита. Его звали Наганори**, он занимал должность управляющего замком. Позднее он рассказал , что, впервые увидев меня, не понял, кто я: человек, похожий на обезьяну, или обезьяна, похожая на человека!

— Откуда ты, парень? — спросил Наганори, глядя на меня вниз с высоты.

— Из деревни Накамура, что в провинции Овари, — ответил я, — я направлюсь на восток искать работу в поместье самурая.

Наганори расхохотался.

— Да кто наймет такого тощего коротышку?

— Да вы и сами не очень похожи на господина. То, что моя внешность не приглянулась вам, еще не змачит, что она не понравится другим!

Услышав эту неожиданно насмешливую отповедь, он снова рашохотался, а затем продолжил меня расспрашивать. Я сумел привлечь внимание члена влиятельного самурайского рода!

Наганори отвел меня в замок Мацусита и представил другим вассалам как «забавного парнишку». Я вызывал у них дружный смех, жадно пожирая каштаны и хурму, которые мне бросали. Они тоже стали называть меня Обезьяной. Вскоре меня уже знали все обитатели замка, а повара кормили до отвала два раза в день.

---

*Сунпу соответствует сегодняшней провинции Сидзуока.

**Традиционно принято считать, что первым самураем, которому служил Хидэёси, был Мацусита Юкицуна, но по мнению писателя Киями, веские доказательства сегодня позволяют утверждать, что первым хозяином Хидэёси был Мацусита Наганори.

Так началась моя жизнь в клане Мацусита. Мацусита — вассалы клана Имагава, который возглавлял Ёсимото, знаменитый генерал и покровитель искусств. сначала меня определили на должность носителя сандалий, который повсюду следует за своим господином в течении дня, надевая и снимая обувь, а заодно выполняет бесчисленные мелкие поручения. Затем меня повысили до камердинера. В этой должности я следил за гардеробами господ и помогал им одеваться и раздеваться. В конце концов мне поручили заведовать кладовыми.

Поскольку я превосходно выполнял свою работу, меня стали считать ценным слугой. Князь Мацусита удостоил меня чести носить мою первую фамилию — Накамура, по названию моего родного города.*

Я чрезвычайно гордился ролью хранителя кладовых. Я завел сторожевую собаку и приложил все усилия к обеспечению сохранности имущества. С моим назначением на эту должность случавшиеся ранше кражи полностью прекратились. Эта работа мне нравилась, как и все остальные должности, — и не только потому, что я наконец выбрался из унизительной бедности. Я считал каждое новое поручение, каким бы тривиальным оно ни было, еще одной ступенькой вверх по карьерной лестнице. Поскольку у меня не было никаких физических достоинств, я решил, что единственный способ отличиться для меня — исключительное рвение в работе.

Однако пришельцев со стороны, которые делают стремительную карьеру, никто не любит. Однажды завистливый слуга ложно обвинил меня в краже какой-то мелочи из кладовых. Другие добавили к этому новые обвинения, и в конце концов Наганори сказал мне, что я вызвал к себе ненависть всей челяди Мацусита. Ему было очень жаль, но он не мог уволить всех злопыхателей чтобы оставить меня на службе. Поэтому ему пришлось со мной расстаться.

Когда я начал протестовать и клясться в своей невиновности , Наганари разгневался и назвал меня наглецом. Я расплакался и тотчас же покинул замок Мацусита. К тому моменту мне исполнилось восемнадцать лет.

Увольнение явилось для меня суровым потрясением, но уныние быстро улетучилось. Я был уверен, что кто-нибудь обязательно оценит мои достоинства. Я начинал понимать, что обижаться на повороты судьбы бесполезно. Единственное, что может принести пользу, — это уроки, извлеченные из полученного опыта.

Много лет спустя, уже добившись успеха, я нашел время подумать, как достойно отблагодарить тех, перед кем чувствовал себя в неоплатном долгу, кто помогал мне в юности. Я решил разыскать Наганори, вассала клана Мацусита, который взял меня на работу, а потом вынужден был уволить. Мне хотелось выразить ему глубокую признательность за поддержку в начале моей карьеры. е сумев найти его самого, я наградил его сына, Юкицуну, большим участком земли и сделал его князем. Я сделал все, что мог, чтобы отплатить добром за добро.

---

*В то время крестьяне и горожане низшего сословия часто не имели фамилий и носили только имена. Наличие фамилии являлось признаком привилегированного положения, поэтому изменение должности или социального статуса часто сопровождалось сменой фамилии. Так Хидэёси при рождении получил имя Хиёси (некоторые исследователи считают, что его настоящие имя было Хиёсимару), но на разных этапах своей карьеры он был известен как Токитиро, Накамура Токитиру, Киносито Токитиру, Хасиба Тикудзэн но Ками Хидэёси и Тоётоми Хидэёси. Частая смена имен приводит в замешательства даже японских читателей, поэтому в книге я использовал имя Хидэёси.

Исключительная работоспособность позволяет тем, у кого ничего нет, превзойти тех, кто обладает привилегиями и положением. В этом «секрет усердия»: *лидеры должны трудиться больше других.*

В критические моменты действуй смело

Потеряв работу в клане Мацусита, я дал себе слово, что выбор следующего хозяина станет результатом моего сознательного решения, а не случайный встречи вроде той, что произошла на мосту ранее. Но к кому мне поступить на службу?

Моей родной провинцией Овари правил молодой князь Ода Нобунага. В свое время мой отец служил в армии его отца, Нобухиде. За бесстрашие в битвах вассалы прозвали князя Нобунагу «Молнией войны». принимая во внимания его репутацию, а также собственные наблюдения, я решил, что князь Нобунага окажется для меня не только подходящим работодателем, но и достойным наставником.

Когда я выбрал его на роль нового господина, возникла проблема: как привлечь его внимание? Я был полон энтузиазма, но у меня не было никаких достоинств, включая титул, родословную и репутацию война. Единственная сфера деятельности , где я чувствовал себя уверенно, — коммерция. Имея за плечами опыт бродячего торговца, я прекрасно разбирался в истинной рыночной стоимости товаров и услуг. Кроме того, я давно заметил, что самураи , которые считали, что подобные вещи недостойны их внимания, часто оказывались беспомощными жертвами хитрых купцов, без труда обводивших их вокруг пальца. Благодаря своей бедности я знал, как нужно экономить каждый грош. Если бы только существовал способ произвести впечатление на господина Нобунагу ! Со своей просьбой предоставить мне место в его организации я решил обратиться к князю, поскольку рассчитывал, что такой человек должен ценить в людях смелость и ставить деловые качества выше родословной. Я оказался прав!

Решив смазать колеса моего плана , я познакомился со слугой из замка Ода и заплатил сто медных монет (все, деньги, которые у меня были), чтобы он точно сообщил мне куда и когда поедет князь Нобунага. Это капиталовложение оказалось самым удачным в моей жизни.

Весенним вечером 1554 года, на границе провинции Овари и Мино, я спрятался за кустами рядом с массивными воротами дома одного благородного семейства, где часто гостил князь Нобунага. Это была моя третья попытка подкараулить прибытие молодого князя и его свиты. В первый раз его конь пронесся мимо раньше, чем я успел выскочить на обочину. Во второй раз я окликнул его по имени, но внезапный ливень заглушил мое приветствие и промочил меня до нитки.

В тот вечер удача была на моей стороне . Когда князь Нобунага придержал своего скакуна у ворот, я выскочил на грязную дорогу, склонился так низко, что брови коснулись земли, и воскликнул:

— Господин Нобунага, я предлагаю вам мои услуги!

Глава клана Ода бросил на меня суровый взгляд.

— Значит, парень, ты хочешь служить мне? — Процедил он сквозь зубы.

— Именно так, господин Нобунага, — подтвердил я. — Хочу.

— Эта маленькая обезьяна думает, что сможет оказаться полезной, — задумчиво произнес он.

Это было скорее размышление, чем вопрос, но я все равно ответил. Я поднял голову и посмотрел ему прямо в глаза.

— Да, господин. Думаю, что смогу, — произнес я уважительным, но достаточно уверенным тоном.

Генерал высокомерно вскинул голову.

— Что ж, тогда напомните мне, — произнес он, обращаясь к свите, — во что мне обходится содержание одного из вас? — Нобунага не стал дожидаться, пока кто-то отважиться дать ответ. — Один человек съедает в год сто пятьдесят киллограмов риса. Прибавьте к этому мисо*, соль, овощи, бобы, рыбу или дичь раз в десять дней, а также расходы на содержание кухни и доставку продуктов, то есть, в пересчете на рис, еще по сто двадцать пять килограммов на каждого, кого я нанимаю. Добавьте сюда стоимость двух комплектов одежды в год, карманную мелочь на женщин и спиртное, и получается, что даже такой недомерок, как эта обезьяна ползающия в грязи, у мои ног, получает от меня четыреста двадцать пять килограммов в год!

Его слова заставили многих пехотинцев потупитьглаза. Эта хорошая знакомая лекция означала, что их предводитель не в духе.

— А что ты на это скажешь, Обезьяна? — язвительно бросил князь Нобунага. — Смогут твои услуги оправдать все эти расходы?

— Да господин, — без колебаний ответил я. — Моя служба вдвое... нет, втрое окупит эти затраты.

— Каким же образом? — проревел генерал, сжимая поводья.

Мой ответ прозвучал уверенно.

— За счет экономии, мой господин. Я буду работать за троих.

Этот день стал датой официального начала моей службы у князя Нобунага . Первое время я был простым слугой, но оставался в этом качестве недолго.

Один смелый мой поступок изменил мою судьбу и может изменит и вашу. Не уподобляйтесь человеку, который через двадцать лет начинает вспоминать прошлое и запоздало сожалеть, что не воспользовался единственной возможностью , которая могла изменить его жизнь. Хватайтесь за неё обеими руками!

Удача сопутствует бесстрашным. Лидеры должны безбоязненно использовать «секрет решительности»: *В критические моменты действуй смело.*

Посвятите всего себя лидеру

Присоединение к клану Ода оказалось поворотным пунктом на пути моего становления как лидера. Князь Нобунага предоставил мне возможность добиться успеха, потому что высоко оценил мою полезность в делах, не связанных с войной. Я стал его «палочкой-выручалочкой», человеком, способным выполнить любое задание.

В первые дни моей службы у князя Нобунаги мне редко удавалось спокойно поспать ночью. слуга должен быть постоянно говот выполнить любое приказание своего господина. Мне нужно было предугадывать, когда ему (днем и ночью) может внезапно прийти в голову желание отправиться на соколиную охоту или на

*Мисо — это паста из ферментированных соевых бобов. Рис и суп мисо составляли основу рациона японцев. Даже сегодня многие японцы едят суп мисо и рис два, а то и три раза в день.

верховую прогулку, и заранее приготовить все необходимое. К тому же он держал большую конюшню — и мне надо было угадать, какую из лошадей он соизволит оседлать сегодня, а какую — завтра. Стоит ли упоминать, что сам князь Нобунага напоминал своим нравом дикого жеребца!

Моя должность была хлопотной, но с троицей оправдывала затраченные усилия. Помимо служению князю Нобунаге я мог наблюдать за большой семьей Ода и влиятельными представителями других кланов. Но главное — с помощью неустанного труда мне удалось показать себя достойным доверия лидера. Я всегда старался работать втрое больше остальных!

Так же как многим другим, князю Нобунаге нравилось называть меня Обезьяной,а когда мне перевалило за сорок, то Лысой Крысой. Внешность всегда смущала меня, но лидеры доллжны уметь превращать свои недостатки в преимущества.. Однажды во время соколиной охоты князя Нбунаги хищная птица сорвалась с руки сокольничего и запуталась в собственном поводке на вершине высокого дерева.

— Обезьяна, — приказал Нобунага, — освободи птицу!

Я никогда не отказывался выполнять распоряжения старших по званию и горжусь тем, что всегда делал это с готовностью и радостью.

— Слушаюсь, мой господин! — гаркнул я. Затем подражая шимпанзе , неуклюже зашагал к дереву и принялся карабкаться вверх по стволу. — Я маленькая обезьяна, которая быстро выполняет любое задание!

Мои ужимки вызывали у князя Нобунаги и всех окружающих дружный хохот. Чувства юмора и готовность оказывать услуги — незаменимые качества для каждого, кто стремиться стать лидером.

Однажды в морозный зимний день я ожидал князя Нобунагу, стоя у штабной палатки с его сандалями в руках. Несмотря на то что мне было ужасно холодно, я держал сандалии у себя на груди, чтобы они оставались теплыми. Когда господин Нобунага вышел из палатки и увидел, как я забочусь о его удобстве , то был глубоко тронут. Вскоре после этого я получил значительное повышение.

Преданность другим порождает их преданность вам. Только тот, кто сам предан кому-либо, может претендовать на звание лидера. Если вы стремитесь к тому, чтобы люди последовали за вами, усвойте «секрет преданности»: *посвятите всего себя лидеру.*

Начальники, подчиненные и самураи

Циники считают благодарность, упорный труд, решительность и преданность элементарными понятиями, не заслуживающими внимания. Но понаблюдайте за миром . Вы увидите, что неблагодарные люди, как правило, несчастны. Вы увидитщ, что упорный труд — самое главное условие успеха, а удача сопутствует смелым. Вы увидите, что преданность — родителям, детям, начальникам и подчиненным — окупается с троицей

Кто-то может подумать , что соблюдать эти простые принципы должны только последователи , но не лидеры. Но те, кто стремится вести за собой других, должны научиться служить. а те, кто намеревается командовать другими, должны научиться владеть собой. Поэтому соблюдение принципов лидерства полезно

и для начальников, и для подчиненных.

Благодарность, преданность, упорный труд и решительность — в действиях. Эти слова легко соскакивают с языка. Но эти принципы закаляют душу самурая и формируют основу лидерства. Следуйте им, и вы преобразуете вашу жизнь, как это сделал я.

ГЛАВА 2

КАК ВЫБРАТЬ ЛИДЕРА И ОТЛИЧИТЬСЯ САМОМУ

Выбор лидера, за которым имеет смысл последовать, — это самое важное решение в карьере молодого человека. А теперь я расскажу, какие критерии использовал, когда выбирал своим хозяином князя Нобунагу, и какие методы позволили мне отличиться на службе. Изучите мои секреты, и вы сможете сделать то же самое!

Выбирайте дальновидного лидера

Если вы начинаете карьеру с нуля, как я, то залогом вашего продвижения вперед может стать выбор именно того лидера, которому стоит служить. Мне повезло, что я выбрал организацию, которую возглавлял перспективный молодой лидер, Ода Нобунага, ставшим моим учителем и покровителем. Достоинства князя Нобунага превзошли все мои ожидания. Его стремительное возвышение в этом мире позволили мне возвыситься вместе с ним.

Некоторые люди заходят так далеко, что целиком приписывают мой успех счастливой случайности, связавшей мою судьбу с князем Нобунагой. Но они путают удачу с целеустремленностью. Они видят во всем везение, но не замечают моего упорства и энтузиазма,а также трезвого расчета в выборе лидера.

Удача влияет на все сферы жизни, но главное значение имеет определение целей и мобилизация сил тела и души на их достижения . Благодарен ли я судьбе за возможность устроиться на службу к князю Нобунаге? Конечно! Но эту возможност нельзя объяснить одной лишь удачей. Я тщательно обдумал, у кого больше шансов объединить страну, и внимательно рассмотрел множество кандидатур, прежде чем посчитал князя Нобунагу наиболее вероятным претендентом на роль будущего сёгуна. Вот четыре критерия, которые я использовал. Вы поступите благоразумно, если сделаете их основанием для выбора вашего следующего работодателя.

1. Насколько лидер дальновиден?

2. Насколько прогрессивно он мыслит?

3. Чему лидер придает большее значение — эффективности или родовитости?

4. Соответствует ли размеры его организации вашим целям?

Деятельность князя Нобунаги подчинялась стремлению объединить Японию под властью единого правителя и положить конец веку войн. Именно это и нужно стране и народу. Неуверенность в завтрашнем дне могут ощущать жители любой страны мира, но никто не чувствовал этого острее, чем японские крестьяне в век ужасного кровопролития. Оснований для этого у них было более чем достаточно. Это были поистине черные дни. Лидер — это человек с ясным видением лучших времен, способный нарисовать картину будущего и вселить уверенность в других. Князь Нобунага был как раз таким человеком.

Еще одним привлекательным качеством моего нового господина была его молодость. В момент поступления к нему на службу мне было восемнадцать, а князю Нобунаге только исполнилось двадцать один год, поэтому я был уверен, что ему суждено долгое будущее. Сочетание молодости и дальновидности — верный залог успеха.

К тому времени, как я присоединился к клану Ода, дерзкое и эксцентричное поведение Нобунаги заставило многих людей, включая членов его собственной организации, усомниться в психической уравновешенности этого человека. Между собой недоброжелатели называли его глупцом, но я знал, что князя можно обвинить в чем угодно, только не в глупости. Он презирал традиционные правила поведения и намного опередил свое время. Нобунага стал первым в Японии полководцем, который сформулировал регулярную армию. До той поры военачальники держали в сельских общинах постоянные рекрутские центры,которые в случае необходимости проводили набор крестьян в ополчение. В век войн восемьдесят процентов всех солдат составляли крестьяне, которые играли в жизни страны такую важную роль, что военачальники следовали неписанному правилу избегать сражений в сезон посевных работ и сбора урожая. Князь Нобунага игнорировал эту традицию и радикально изменил соотношение численности крестьян и профессиональных солдат: восемьдесят с лишним процентов солдат его армии были профессиональными военными. Содержание армии не зависящей от потребностей сельского хозяйства, стало ключевым фактором его военного превосходства — он боролся с традиционным укладом жизни так же упорно, как и со своими врагами!

Князь Нобунага стал автором многих нововведений, В отличие от своих современников, он набирал слуг из представителей разных сословий и географических регионов. В вопросах найма людей он отдавал предпочтение способностям, а не родословной, и награждал их по заслугам, а не по чину. Слухи о новом подходе князя Нобунаги к найму слуг привлекли множество одаренных людей из всех уголков страны.

Кроме того, он избрал неортодоксальный подход к ведению войны, быстро оценив преимущества новых технологий и освоив тактику массового применения огнестрельного оружия. В битве при Нагасино* князь выставил три тысячи вооруженных ружьями стрелков — на тот момент применение залпового огня в таких масштабах было небывалым случаем, даже в Европе.

Необразованность и низкое происхождение не позволсяли мне получить работу в крупных организациях, возглавляемых высокопоставленными князьями. Но я оптимистично смотрел на ситуацию, рассудив, что в клане меньше размера новому работнику будет легче наладить непосредственный контакт с руководством. Я посчитал, что если сумею хорошо себя зарекомендовать, то в быстро растущей организации у меня будет больше возможностей для продвижения.

Чем лучше я узнавал князя Нобунагу, тем сильнее становилась моя уверенность в том, что он был тем перспективным лидером, которому стоило служить. Вы хотите продолжить свое восхождение по карьерной лестнице? Тогда воспользуйтесь «секретом прозорливости»: *Выбирайте дальновидного лидера.*

---

*Солдаты были обычно вооружены аркебузами. Аркебуза — фитильное ружье, один из первых видов огнестрельного оружия, предшественница мушкета. Из нее стреляли с треног или с вилочной подставки

Бросайте все силы на выполнение текущего задания

Я начал свою карьеру у князя Нубунаги с должности носителя сандалий, так же как у Наганори, первого самурая, которому я служил. Но князь Нобунага был необычным лидером: в вопросах военных действий, управления покоренными территориями. ведения дипломатических переговоров или руководство низшим персоналом он верил в компетентность своих подчиненных и позволял им выполнять обязанности наилучшим с их точки зрения образом. Приняв решение, он властным голосом отдавал короткий приказ, вскакивал в седло и галопом уносился прочь, представляя толпе исполнительных слуг самим решать, как уложиться в отведенные сроки. При таком молниеносном стиле руководства поддерживать заданный темп было чрезвычайно трудно даже в самые лучшие времена!

Круглосуточная активность была привычным образом жизни в замке Ода, поэтому я выбрал себе жилище рядом с главными воротами. Постелью мне служила соломенная циновка, расстеленная на земляном полу, но отдых в таких условиях позволял следить за всеми передвижениями князя Нобунаги и мгновенно исполнять все его желания — пусть даже это делало возможность полноценного ночного отдыха несбыточной мечтой!

Другие слуги относились к моей работе свысока, но я гордился своим положение, и вкладывал всю душу в выполнение порученных обязанностей. моя линия поведения была проста: всегда бросай все силы на выполнение текущего задания. Любое поручение, даже самое незначительное, оттданное тем, кто стоит выше тебя, требует полной самоотдачи.

Значительная часть моих обязанностей состояла в выполнении личных пожеланий князя Нобунаги, и я всячески стремился привлечь его внимание к моей исполнительности. Например, однажды рано утром в замке начался пожар. Я проснулся раньше, чем прозвучал сигнал тревоги, и сразу же побежал к конюшне, где услышал испуганное ржание лошадей и увидел силуэты мечущихся в панике людей на фоне языков пламени. Князь Нобунага быстро оделся и спустился во внутренний двор. В тот момент, когда его фигура вынырнула из облака дыма, я появился перед ним с оседланной лошадью. Сидя верхом, ему было удобнее руководить спасательными работами.

В другой раз князь Нонбунага с горсточкой солдат отбыл в предрассветном тумане, чтобы внезапно напасть на передовой пост неприятеля. Когда его жеребец, рысью миновал ворота замка, он заметил одинокую фигуру человека,сидящего на коне и с нетерпением ожидающего своего хозяина за крепостными стенами.

— Кто это там? — выкрикнул он.

— Это я, Хидэёси! — прозвучало в ответ. Я сумел распознать, признаки предстоящей вылазки и решил, что должен сопровождать своего господина. Князь Нобунага был удивлен таким проявлением храбрости у слуги, не обязанного участвовать в военных действиях, но я был решительно настроен выйти за границы предписанных функций. Превосходить ожидание — девиз всей моей жизни.

Князь Нобунага любил соколиную охоту и мог отправиться на нее в любое время дня. Когда у него возникло это желание, он отправлялся во внутренний двор, сажал на руку хищную птицу и кричал: «Есть кто-нибудь?» В таких случаях князь неизменно слышал мой ответ: «Я здесь, мой господин!» Вскоре мой хозяин

привык к тому, что Обезьяна всегда появляется рядом, стоит только его позвать. Я никогда не упускал возможности выполнить пожелания князя, пусть даже оно состояло в том, чтобы принести воды, очистить заросшую сорняками дорожку или отыскать подстреленного воробья.

Однажды вечером во время какой-то военной кампании князь Нобунага со своими солдатами отдыхал в походном лагере. Все вокруг заволокло жутким туманом, таким густым, что не было видно даже протянутой руки. Зная, что солдаты, несущие караул по ночам, могут расслабиться, князь Нобунага решил проверить их бдительность. И в этот момент он вдруг услышал, как кто-о обходит посты и кричит: «Караульным не спать!»

Эти странные совпадения продолжались в час Лошади*. Заинтригованный князь Нобунага решил выяснить, кто этот таинственный дозорный. Естественно, это был я! Моя бдительность произвела на князя такое впечатление, что он повысил меня в должности.

Успешные лидеры понимают «секрет полной самоотдачи»: *бросайте все силы на выполнение текущего задания.*

Используйте свои природные способности

Люди часто удивляются — хотя лишь немногие осмеливаются спросить, — почему невзирая на мои физические данные, я преуспел на военной службе. По правде говоря, мое умение обращаться с оружием оставляет желать лучшего. Поэтому всемстотого, чтобы размахивать мечом или копьем, я решил, что от меня будет больше проку, если я стану орудовать костяшками счетов — старинного механического калькулятора, которым я мастерки владел. Я предложил князю Нобунаге, возложить на меня задачу поставки дров.

Врад ли сыществовало место, более далекое от мира самураев, чем должность заговоителя дров. Она была незаметной, непривлекательной и непрестижной. Другие слуг смотрели на нее с презрением; она ассоциировалась у них с заботами замковой кухни, куда оправлали самых бестолковых работников.

Однако я чувствовал, что сумею улучшить финансовое положение дома Ода за счет сокращения расходов. Господин Нобунага отличался от своих современников тем, что отмечал и награждал людей за невоенные заслуги,а также поощрял стремление подчиненных развивать естественные способности. Я смог выделиться из общей массы потому, что Нобунага признавал ценность слуг, умевших хорошо работать не только руками, но и головой.

Возможность показать, на что я способен, представилась мне после того, как князь Нобунага переехал в замок Киёсу и поставка дров превратилась в серьезную проблему. Дрова были необходимы для приготовления пищи и обогрева, а цена на них с каждым годом росла.

Моим первым шагом в качестве нового заготовителя дров стало тщательное изучение расходов топлива. Я отправился на кухню, чтобы определить количество дров, сжигаемых каждый день для приготовления пищи.

---

*Традиционно в Японии сутки разделялись на двенадцать часов. Час Лошади длился с 23:00 до 01:00.

— Доброе утро, — весело поприветствовал я кухонных работников, которые бросили на пришельца с обезьяньим лицом недоверчивый взоры. — Я пришел немного вам помочь! — заверил их я.

Я сразу же принялся промывать и варить рис для супа, а в процессе работы измерял количество сжигаемых дров. Кухонные работники явно знали свое дело и трудились честно.

— Молодцы, — сказал я. — Продолжайте в том же духе. Вы не тратите понапрасну ни одного полена.

После этого я занялся изучением вопроса поставок топлива.Мой предшественник, возмущенный потерей должности встретил меня с нескрываемой враздебностью. Он был высоким, угрюмым человеком, слепым на один глаз. Родостно улыбаясь и делая вид, что не замечаю недовольства, я поприветствовал его с самым почтительным видом. на какой только был способен.

— Здравствуйте, уважаемый. Меня зовут Хидэёси. Мне поручили заготовку дров, но я в этом деле ничего не смыслю. Не будете ли вы так добры, чтобы познакомить меня с тонкостями этой работы?

То есть ты собираешься доложить о моих промохах князю, — проворчал мужчина. par — Да у меня и в мыслях такого не был! — искренне возмутился я. — Все, что мне нужно, — это узнать, как вы закупаете и доставляете дрова в замок.

С неохотой бывший заготовитель дров стал посвящать меня в детали, и я понял, что все из рук вон плоха. Во-первых, он вел закупки беспорядочно и не имел четкого плана заготовок. Во-вторых, заключение договоров с поставшиками поручалось подчиненным. В-третьих, на пути в замок дрова проходили через руки многочисленных посредников.

«Неудивительно, что цены на дрова растут как на дрожжах! — подумал я. — Почему бы не отказаться от посредников и не закупать дрова у производителей?»

Направляясь к мельнице и обдумывая свою схему прямых закупок, я обратил внимание на множество засохших деревьев, захламлявших лес. Внезапно меня осенило. Я развернулся и поспесил к дому старосты деревни. par — Сколько, по вашему сухих деревьев на территории вашей деревни? — спросил я старосту. — Может вы позволите мне забрать их бесплатно? Если вы привезете их в замок, я дам за каждое сухое дерево несколько молодых саженцев.

Проницательный старик улыбнулся, подсчитывая в уме, какую выгоду незнакомец может принести жителям деревни. Он рассказал им о моем предложении, и крестьяне начало охотно привозить дрова прямо в резиденцию. Вскоре князь Нобунага вызвал меня в свои покои.

— Как я понимаю ты придумал новый способ заготовки дров? — спросил он

— Да, мой господин, — ответил я. — Прямые поставки дров в замок Киёсаку не будет нам ничего стоит. Правда придется заплатить за саженцы.

По выражению лица князя Нобунаги я мог сказать, что он думает «Этот человек отличается от других слуг».

Если вы стремитесь стать лидером, усвойте «секрет отличия»: *желая выделиться, используйте свои природные способности.*

Подчиняйте свои интересы интересам лидера

Самым отъявленным негодяем в истории клана Ода был один из самых сильных его воинов, Мицухидэ*. Когда-то мы с ним были братьями по оружию; сейчас я проклинаю даже его имя.

Мицухидэ, как и я, был вассалом князя Нобунаги, но на этом наше сходство заканчивалось. Мицухидэ получил прекрасное образование и гордился своей ученостью. Он не прощал ошибок и редко демонстрировал чувство юмора. Эксперт в области боевых искусств, Мицухидэ постоянно заботился о совершенствовании собственного мастерства и целенаправленно стремился к достижению этой цели.

По сравнению с ним я выглядел неотесанным, полуграмотным мужланом. Я с одинаковой готовностью развлекал своими шутками аристократов и плебеев. Как солдат я представлял собой посмешище. Однако вместо того, чтобы добиваться славы путем самосовершенствования, я посвятил себя служению своему лидеру.

Например как только я стал слугой князя Нобунаги, то сразу же принялся изучать своего нового работодателя. Каждый его поступок становился для меня примером, из которого я старался извлечь полезный урок. Исключительное усердие, с которым я стремился понять хозяина, позволило мне досконально изучить его характер, симпатии и антипатии. Чем больше я его узнавал, тем сильнее становилась моя преданность ему.

Знаменитый «водный штурм» замка Такамацу в 1582 году продемонстрировал глубину моей преданности. Во время осады мне в голову пришла идея отрезать защитников от поставщиков продовольствия и подкреплений союзников, заставив ближайшую реку затопить крепость и окрестные земли. Эта стратегия обеспечила падение Такамацу, но вместо того, чтобы захватить замок самому, я отправил князю Нобунаге послание с предложением прибыть на место, взять на себя командование армией и пожать лавры победителя. Я хорошо усвоил самый надежный способ добиться продвижения: позаботься о том, чтобы твой хозяин выглядел как можно лучше!

Тем временем Мицухидэ принес интересы своего лидера в жертву собственной гордыне. Когда я вел осаду Такамицу, князь Нобунага отправил Мицухидэ и тринадцати своим генералам приказ напасть на другие крепости. Согласно традиции, имя Мицухидэ, как с самого знатного по происхождению, должно было стоять в документах первым, но по какой-то причине оказалось в середине списка. Ранее у него уже возникали острые разногласия с князем Нобунагой, а теперь он усмотрел в этой случайности личное оскорбление и посчитал его каплей, переполнившей чашу. Нарушив приказ, он направился в Киото, где предательски убил нашего господина, после чего попытался провозгласить себя сёгуном.

Это коварное предательство потрясло страну и вызвало хаос в доме Ода, но я сохранил трезвость рассудка и поклялся отомстить. Я немедленно заключил перемирие с врагом, а затем стремительным маршем повел свои войска на Мацухидэ и разгромил его силы. В конце битвы Мацухидэ бежал с поля боя и был изрублен группой крестьян

Позднее я познакомлю вас с подробностями «великого марш-броска», пред-

*Здесь представлена точка зрения Хидэёси. Некоторые историки оценивают поступок Мицухидэ не столь однозначно.

принятого с целью отомстить за убийство князя Нобунаги, а также с тем, как последующие события сделали меня верховным правителем. А пока запомните «секрет служения»: подчиняйте свои интересы интересам лидера.

Ви́дение и выбор

Когда я был молодым и наивным, то думал, что лидеры — это люди, которые всегда принимают правильные решения. Опыт жизни показал, что даже великие лидеры могут ошибаться, но они не сомневаются в правильности конечной цели. Четкое и верное ви́дение будущего, способно вселить в последователей надежду и уверенность, — отличительная черта подлинных лидеров. Уверенность князя Нобунаги в необходимости объединение Японии способствовала его превращению из рядового феодала в верховного сюзерена, из управляющего десятками в повелевающего миллионами. Ясность и сила этого ви́дения помогли мне достичь вершины

Помните: люди, которых вы выбираете в покровители, влияют на траекторию вашей жизни больше, чем дело, которому вы решаете посвятить себя. Склонностью преувеличивать значение дел и преуменьшать значение людей страдает молодежь Советую вам обращать меньше внимания на то, что вы делаете, и больше на то, кому вы служите.

Я выбрал лидером Ода Нобунагу. Кого выберете вы?

ГЛАВА 3

КАК СОВЕРШИТЬ НЕВОЗМОЖНОЕ

Я не верю в существование «невозможного». За свою жизнь мне пришлось совершить множество, казалось бы, невозможных вещей. Теперь я могу сказать, что главная задача лидера — делать невозможное возможным. Но как?

Подходите к каждому заданию с непреклонной решимостью

Я сумел достичь многого именно потому, что не боялся принимать и осуществлять свои решения. Я всегда действовал так, словно от успешного выполнения текущей задачи зависела вся моя жизнь — как порой и случалось!

Что бы чего-то достичь, нужно уверенность. Люди быстро находят причины, превращающие трудности в неодолимые преграды. Они убеждают себя, что стоящая перед ними проблема слишком трудна, а успех невозможен. о зачем с самого начала занимать пессимистическую позицию? Не лучше ли вместо этого подумать, как достичь цели?

Непреклонная решимость закаляет волю, превращая ее в серп, способный скосить любое препятствие на пути. Великие лидеры верят, что могут все. В этом их «секрет неустрашимости»: *Подходите к каждому заданию с непреклонной решимостью.*

Будьте лидером, а не начальником

Человек, который вас боится, выполняет приказы, но никогда не будет верным. Если вы ставите себя выше своих работников, то знайте: как только судьба от вас отвернется, они отвернутся то же. Люди, которых вел за собой я, согласились бы по моей просьбе пройти через и через врата ада. Но если бы я относился к ним с презрением, они сбежали бы от меня при первой возможности — и правильно бы сделали.

Если вы станете вести себя на равных со своими последователями и будете воодушевлять их силой своего ви́дения, то справитесь и с неодолимым на первый взгляд препятствиями. Я понял это, когда князь Нобунага приказал мне восстановить стену замка Киёсу.

Мне исполнилось двадцать один год, когда во владения князя Нобунаги вторгся могущественный Ёсимото, предводитель клана Имагава и правитель провинций восточного побережья. В том году свирепые тайфуны разрушили часть трехсотметровой стены из камней и земли, окружавшей замок Киёсу, где размещалась наша резиденция. Если бы войско Ёсимото подошло к замку до завершения ремонта стены, нас могли перерезать как овец.

Князь Нобунага Выделил пятьсот человек, что бы быстрее восстановить стену. Однако время шло, а дело двигалось медленно. По мнению старших вассалов,

подосланный Ёсимото лазутчик подкупил часть рабочих, чтобы они затянули восстановление. Взбешенный князь Нобунага вызвал начальника строительства и потребовал объяснить причины задержки работ, но тот стал невразумительно оправдываться и возложил всю вину на своих подчиненных.

Вернувшись на стройплощадку, начальник засыпал работников обвинениями в тупости и лени. Под градом упреков те стали трудиться еще медленнее. Схватив палку, начальник принялся гоняться за ближайшим к нему работягой с криком, что преподаст ему урок, но тот оказался слишком проворным и бедный начальник скоро запыхался.

К тому времени я даже не заслужил звание пехотинца. несмотря на определенный успех в деле сокращения расходов на топливо, я все еще продолжал официально считаться простым слугой. Поэтому мне не позволялось участвовать в решении проблем управления, не говоря уже о том, чтобы высказать свое мнение по стратегическим вопросам. Однако неофициально я был намерен сделать все от меня зависевшее, чтобы помочь князю Нобунаге объединить Японию и положить конец веку войн.

Под разносившийся в воздухе стук молотков князь Нобунага разъезжал на своем жеребце вдоль окружавшего стену крепостного вала, наблюдая за ходом строительных работ. Едва передвигавшиеся по лесам рабочие вызвали у него приступ ярости.

— Проклятье! Они не выполняют даже четвертой части работы!

— Как бы нам это боком не вылезло, особенно в такие неспокойные времена, — пробормотал я себе под нос. — С такой стеной, как у вас, Ёсимото сможет хоть завтра захватить замок.

— Что ты там только что пролепетал, Обезьяна? — поинтересовался князь Нобунага.

Я выскочил вперед и низко поклонился, ожидая суровой выволочки. В ту пору я часто не успевал вовремя удержать язык за зубами. — Ну-ка повтори! — приказал князь Нобунага.

Извинившись за свою дерзость, я повторил свои слова, а затем высказал свои соображения относительно того, как лучше восстановить стену.

— Великие дела, — сказал я, — никогда не совершаются без духовного подъема; и вместо того, чтобы угрожать людям наказанием, может, стоит дать рабочим передышку, хорошенько накормить и напоить, а в дополнение к поденной оплате пообещать премию за досрочное завершение работ?

— Значит, ты считаешь, что сможешь командовать лучше, — пробурчал князь Нобунага. — Интересно как у тебя получится. Что ж, во всяком случае, хуже не будет! Мы попробуем твой подход в течении трех дней, и если у тебя ничего не выйдет то палка мастера станет для тебя самым легким наказанием.

Он знаком дал понять, что разговор окончен, пришпорил коня и покинул замок.

Я покрылся холодным потом. Нахально советуя своему работодателю, как быстрее завершить работу, я ставил на карту свою судьбу. Провал затеи грозил мне как минимум наказанием палками, а то и чем нибудь похуже. В прошлом решительные действия принесли мне пользу. Повторится ли это еще раз?

Вернувшись в свое жилище, я всю ночь размышлял над порученным делом.

В конце концов, вооружившись кистью и бумагой, я составил детальный план реконструкции стены и придумал, как воодушевить безынициативных рабочих.

На следующий день все пять сотен рабочих собрались у стены. Привычные к тяжелому труду, они повидали немало трудностей в жизни и не отличались изяществом манер. По угрюмому выражению их лиц были ясно, что они ожидали очередного разноса за задержку работ. Увольнение начальника строительства и назначение на его место этого тощего слуги, Хидэёси, только усугубляло их уныние.

— Какого черта этого типа поставили нами командовать? — переговаривались между собой работяги, выказывая явное недовольство.

Князь Нобунага дал мне на завершение работы всего три дня, но весь первый день я посветил лишь двум вещам: ознакомлению людей с планом предстоящих работ и организации пира для всей команды. Во время инструктажа особое внимание я обратил на причины спешки с восстановлением стены.

— Все вы знаете, в какие опасные времена мы живем, — выкрикнул я, стоя на импровизированном помосте. Несмотря на небольшой рост, я знаю, как сделать так, чтобы тебя услышали.

— Весть о том, что у нас рухнула стена и часть каменного вала, без сомнения, уже достигла вражеских ушей. Если бы на нас напали сегодня, мы не смогли бы отстоять крепость, и все, кто находится в Киёсу, включая вас и ваши семьи были бы обречены на верную смерть. Вот почему мы должны закончить эти работы как можно быстрее!

Я приколол к двум столбам карту крепости и подробно объяснил, как будут вестись работы. Для ускорения процесса я разделил пятьсот рабочих на десять бригад, которые должны были соревноваться друг с другом.

— Каждому члену бригады, которые будут работать быстрее всех, князь Нобунага заплатит — в придачу к установленной поденной плате — премию в пятьсот медных монет, — объявил я. — Помимо скорости работы будет оцениваться ее качество. Небрежная работа будет приравниваться к действиям вражеского лазутчика и караться соответствующим наказанием.

По моему сигналу группа пехотинцев вынесла тяжелый сундук, наполненный медными монетами, и взгромоздила его на деревянную бочку.

— А как насчет этого? — крикнул я, запустив руки в сундук и позволив звенящему потоку монет рассыпаться сквозь пальцы назад. — Кто желает заслужить премию?

В толпе рабочих пронесся шум возбуждения.

— Я знаю как усердно вы трудились, потому остаток дня можете отдыхать, — продолжил я. — Князь Нобунага выделил много еды и питья, так что наполняйте свои желудки!

Эти слова были встречены радостными возгласами и позволили завершить инструктаж в атмосфере всеобщего энтузиазма. И хотя едва перевалило за полдень, я распорядился начать праздник и принялся расхаживать среди рабочих, большинству из которых едва доставал до плеча, поощряя их есть и пить сколько душе угодно.

С этой минуты они стали воспринимать меня в новом свете. До этого утра рабочие считали меня всего лишь прислужником князя Нобунаги. Но теперь они

увидели во мне лидера, который ставил себя наравне с ними, не пытаясь подчеркивать свое превосходство. Их предыдущий начальник только бранился, отдавал распоряжения и грозился наказанием; в отличии от него я не пожалел времени на то, чтобы доходчиво объяснить цель работы и подробно изложить план действий. Я обращался с этими людьми как с равными и считал, что они заслуживают объяснений, а также дополнительного вознаграждения за хорошо выполненную работу. Если лидер желает воодушевить людей на достижение цели, он должен нарисовать им картину своего ви́дения.

Оставшуюся часть дня мы ничего не делали, а только пили, смеялись, пели. Я болтал с рабочими, подливая им сакэ, предлагая еду и призывая отдать все силы завтрашней работе. Наполняя их чашки, я несколько раз заводил разговоры на тему предательства, стараясь говорить громче, чтобы было слышно всем.

— Князю Нобунаге прекрасно известно, что в замок Киёку проникли лазутчики. Если вы будете усердно трудиться, он простит вам ваши прегрешения. Но те, кто будет увиливать от работы, поплатится своими головами — как враги клана Ода.

Несмотря на то что головы рабочих были затуманены хмелем, они хорошо усвоили смысл этих слов.

Я горжусь своей способностью руководить бригадами рабочих. Сами того не сознавая, начальники смотрят на своих подчиненных свысокаи постоянно напоминают им о своем превосходстве. Такое отношение питает чувство обиды и порождает негативную реакцию. Я был для своих рабочих требовательным руководителем, но никогда не пытался ставить себя выше их. Вместо этого жил с ними душа в душу.

Когда на следующее утро рабочие появились на стройплощадке, я уже стоял рядом с деревянным сундуком, наполненными монетами.

— Премия дожидается победителей. Живей за работу! — громко призвал я.

То, что произошло дальше, удивило даже меня. Не теряя ни минуты, люди с огромным воодушевлением дружно взялись за дело. Работа закипела. Стройплощадка больше походила на спортивную арену, чем на место однообразного, тяжелого труда. Каждый человек сосредоточился на выполнении своих обязанностей.

Одетый в простое рабочие платье, я переходил от одной бригады к другой, призывая рабочих прикладывать еще больше усилий. Благодаря их самоотверженным усилиям мы закончили восстоновление укреплений всего за три дня — включая день, потраченный на празднование! После того как ремонт стены был успешно завершен, я раздал призовые деньги членам победившей бригады и персонально поблагодарил каждого из них.

Вернувшись в замок и увидев, что восстановительные работы закончены, князь Нобунага не мог поверить своим глазам. Он перевел свой взгляд на меня и его лицо осветила редкая улыбка.

— Хорошая работа, Обезьяна.

Обрадованный похвалой, я поклонился. Мне было ясно, что он по достоинству оценил мои таланты и подумал: «Хидэёси — человек, способный выполнить любую работу».

Отличившись в должности начальника строительства, я наконец был возведен

в ранг пехотинца. Мне удалось сделать первых шаг на пути к вершинам лидерства.

Вы поняли в чем «секрет завоевания верных сторонников»: *будьте лидером, а не начальником.*

Расширяйте сеть личных знакомств

На невозделанном поле ничего не растет. Самый крепкий дуб превращается в труху, если земля не питает его своими соками. Те, с кем вам приходится иметь дело на пути к вершинам лидерства, от последнего пехотинца до могущественного чиновника, — это почва, на которой расцветает (или засыхает и погибает) ваша карьера. Улучшайте взаимоотношения с людьми, которых встречаете на пути, и оно помогут вам.

значение личных связей я осознал во время строительства форта Суномата. Я снова не сумел удержать язык за зубами, но на эот раз в случае неудачи мне пришлось бы лишиться его вместе с головой.

В 1566 году князь Нобунага пошел войной на соседнюю провинцию Мино, но столкнулся с отчаянным сопротивлением. Он решил, что единственный способ добиться успеха — возведение крепости в Суномате.

Деревня Суномата располагалась на границе провинций Овари и Мино, в болотистом районе, где сливаются три реки. Это было идеальное место, откуда можно было начать нападение на провинцию Мино. Единственное затруднение заключалось в том, что оно находилось на вражеской территории.

Князь Нобунага дважды приказывал своим генералам построить крепость, и дважды они терпели неудачу. Отбивая атаки неприятеля они потеряли столько людей, что земля вокруг строительной площадки покраснела от крови. Когда князь Нобунага собрал своих вассалов и объявил, что собирается предпринять третью попытку , желающих осуществить это намерение не нашлось.

Подобная нерешительность, не понравилась князю.

— Мы должны построить крепость в Сунамоте! — прогремел Нобунага. — Неужели среди вас нет того, кто готов взяться за столь важное дело. Да что с вами случилось? Неужели никто нес делает шаг вперед?

Никто не сдвинулся с места. Это привело его в ярость.

— Проклятье! Трусы! И вы смеете называть себя людьми Ода?

И тут я не удержался.

— Я готов взяться за это, мой господин.

Князь Нобунага резко повернулся, чтобы посмотреть на меня.

— Ты хорошо зарекомендовал себя раньше Обезьяна, но тогда над твоей головой не свистели стрелы! На этот раз все будет по-другому.

Мой ответ был преисполнен решимости.

— Я все понимаю, мой господин. Я сумею выполнить это задание и не подведу вас.

К счастью, в юности мне много раз доводилось бывать в Суномоте, и эта местность была мне хорошо знакома. Порой я от нечего делать оценивал ее стратегические возможности, хотя, конечно, никак не мог ожидать, что мне придется строить там крепость. И вот теперь, в тридцать лет, я получил самое трудное задание — и самую замечательную возможность отличиться — в своей карьере.

Первым делом я направил разведчиков в замок Инабаяма клана Сайто, чтобы следить за передвижениями неприятеля и отвлечь внимание его генералов от Суноматы. Затем я занялся поиском профессиональных лесорубов для заготовки бревен, лодочников для перевозки досок вниз по реке, плотников и бригадиров, а также кузнецов, для изготовления инструментов.

Ключевым условием быстрого возведения крепости, рассудил я, являлось тщательное планирование и разделение труда — заблаговременное изготовление и отдельных деталей для последующей сборки с молниеносной скоростью. Для этого требовались квалифицированные работники разных профессий, поэтому я планировал поручить специализированным бригадам изготовление отдельных элементов конструкции, а затем думал собрать всех вместе для окончательного монтажа. Чтобы ускорить процесс и быстро возвести каркас укрепления, мы вырубили лес на окрестных холмах. В те времена метод сборки конструкций из предварительно заготовленных элементов являлся чем-то неслыханным.

Едва приступив к выполнению плана, я понял, что для проведения работ такого масштаба людей не хватает, и эта ситуация помогла мне открыть в себе одно из главных достоинств. Еще во времена бродяжничества, когда мне приходилось иметь дело и с искусныи мастеровыми, и с представителями самых разных слоев населения, я успел обзавестись обширным кругом друзей и знакомых.

Один из моих знакомых, Короку, главарь знаменитой разбойничьей шайки, был хорошо знаком с темной стороной жизни. Когда у меня не было за душой ни гроша, он на время взял меня в ученики. Это ремесло вряд ли было тем, чего желала моя мать, но я пробыл у Короку недолго, поскольку собирался стать благородным самураем и занять высокое положение в обществе. Однако теперь дружеские отношения, которые мне удалось установить с этим человеком и другими членами его шайки оказались, оказались бесценными. Он со своими последователями смог привести около двух тысяч строителей, которые помогли нам возвести укрепления в Сунамоте.

Благодаря такому широкому кругу знакомств сооружение крепости было завершено в сентябре 1566 года. Согласно легенде, я построил ее за сутки. Полный абсурд! Работа заняла шесть недель. Тем не менее в те дни осуществление столь крупного проекта в такой короткий срок казалось немыслимым. Князь Нобунага оценил мое достижение, возведя меня в ранг генерала и поручив командовать отрядом в три тысячи солдат. Я с триумфом вернулся в замок Киёсу, но никогда не забывал о скромном начале пути моего возвышения, а также о тех, кто помогал мне на этом пути и благодаря кому успех стал возможен.

Даже после присоединения к клану Ода я продолжал укреплять связи с друзьями прошлых лет. Кроме того, старался относится ко всем приветливо, постоянно искал и поощрял в людях хорошие качества. Вот почему каждый раз, когда мне требовалась помощь, люди готовы были мне ее предоставить. Попутно я узнал важный секрет. Завязывать знакомство с людьми всегда легче после того, как вы опрокинете с ними чашечку-другую сакэ. Стоило мне услышать, что где-то намечается вечеринка, я прикладывал все усилия, чтобы в ней поучаствовать. Кое-кто считал меня подхалимом, но большинство людей относились ко мне с искренней теплотой.

Если вы намерены обзавестись преданными последователями, освойте «секрет

связей»: *увеличивайте свой самый ценный капитал — расширяйте сеть личных знакомств.*

Готовьтесь тщательно, действуйте решительно

Кем бы вы не руководили — строителями или солдатами, — каждое «невыполнимое» задание требует двух вещей: тщательное изучения стоящей перед вами проблемы и решительных действий.

Люди, которые считают меня безрассудным и импульсивным, не замечают, как тщательно я готовлю эти решительные действия. Во время войны я всегда стараюсь изучить неприятеля, узнать его сильные и слабые стороны. Лишь после тщательного, всестороннего анализа ситуации я составляю детальный план удара по врагу. Кроме того, я не забываю уроков прошлого. Например, став генералом, я потратил два года на осаду замка Микки, потому что защитники крепости располагали запасами провизии, воды и прочих необходимых вещей. Этот опыт стал для меня важным уроком и сослужил отличную службу впоследствии, когда князь Нобунага приказал мне очистить замок Тоттори от людей клана Мори.

Весной 1581 года, прежде чем отдать войскам приказ о начале осады, я послал в окрестности провинции Тоттори молодых и толковых торговцев с заданием скупить как можно больше риса по необычно высоким ценам. Когда командирам неприятельских сил, расквартированных в замке Тоттори, стало известно, какую невероятно высокую цену дают в городе за рис, они начали продавать собственные запасы. Алчность помешала им задуматься о том,почему иногородние купцы внезапно стали выкладывать за рис такие баснословные деньги!

После этого я окружил замок Тоттори кольцом из двадцати тысяч солдат. Мы построили двенадцати-километровую линию частоколов, траншей и валов, через которую даже мышь не могла проскочить. На верхних площадках возведенных через каждую тысячу шагов трехъярусных вышек мы жгли сигнальные огни. Мы перегородили окружающие замок реки сваями, чтобы нарушить лодочные переправы. Неприятельские подкрепления пытались помочь своим товарищам, но наши морские силы блокировали все северное побережье, оставив крепость в полной изоляции. Защитники Тоттори были обречены. Им пришлось питаться травой, павшими лошадьми и, в конце концов, мясом погибших солдат. Дожидаться капитуляции два долгих года нам не пришлось.

Вместо того чтобы бездумно уничтожить врагов, я предпочитаю побеждать их хитростью, придумывая уловки и стараясь поставить их в такое положение, когда они вынуждены соглашаться на переговоры и принимать мои условия. Так я поступил в Тоттори. Я использую силу в крайних случаях, но всегда стараюсь не проливать кровь понапрасну. Если человек полагается лишь на меч и копье, это говорит о том, что у него сильная рука, но слабый разум.

Кроме того, я никогда не упивался триумфом. Вместо того чтобы выпячивать грудь, я искал способы облегчить страдания. Успешная попытка скупить запасы продовольствия в Тоттори заставила голодать не только наших врагов, но и местных крестьян. Сразу же после взятия замка я раздал голодающим больше пятидесяти тысяч килограммов риса. Я не сторонник жестокости. К тому же розданное продовольствие помогло обеспечить лояльность местного населения.

Если бы я штурмовал крепость, используя грубую силу, и не пытался тщательно спланировать каждый шаг, такая стратегия лишь увеличила бы количество жертв с обеих сторон. В торговле, как и на войне, мудрые лидеры применяют «секрет стратегии»: *готовьтесь тщательно, действуйте решительно.*

Превращайте недостатки в достоинство

Как лидеры, так и последователи должны осознавать свои слабые стороны и превращать их в сильные. От этого зависит ваш успех, как это случилось со мной во время осады замка Такамацу.

в 1582 году князь Нобунага приказал мне взять замок Такамацу. Крепость защищали пять тысяч самураев Симидзу под командованием князя Мунехару, в то время как у нас было двадцать тысяч солдат. Мне казалось, что нас ждет легкая победа. Однако решительный отказ Мунехару вести переговоры о сдаче обеспокоили меня. Неужели я проглядел решающую деталь? Я неохотно отдал распоряжение о штурме и вскоре обнаружил причину своего беспокойства: мои солдаты вязли в болотистой местности и отчаянные бойцы Мунехары наносили им тяжелые потери. Наша первая попытка взять крепость обернулась катастрофой.

Ошеломленный этим неожиданным провалом, я всю ночь анализировал ситуацию, стараясь отыскать путь к победе с помощью стратегического искусства, а не грубой силы.

Я пришел к выводу, что расположение замка Такамацу делает его почти неприступным. Крепость была сооружена на равнине чуть выше уровня моря и окружена водой и болотами. С одной стороны ее защищала река, с двух других располагались озера, а большой, хорошо охраняемый ров с водой закрывал доступ к четвертой. Обычная тактика оказалась бесполезной.

Внезапно меня осенило. Если Такамацу обязан своей неприступностью воде, значит, только вода поможет мне овладеть им! Я понял, что уникальная система обороны замка открывала возможность применить неслыханный доселе прием — затопление. Я мог превратить выгодное географическое положение крепости в проблему для ее защитников преимущество для нас.

Мы начали подготовку к водному штурму с возведением вокруг замка дамбы. Это было массивное сооружение высотой в несколько метров и длиной в три километра. Нам удалось склонить к сотрудничеству местных крестьян, заплатив им поденную плату медными монетами и добавив к этому плату рисом за каждый уложенный в дамбу мешки с песком. Довольные крестьяне взялись за дело и уложили для нас более шестисот тысяч мешков с песком. Верный своей излюбленной политике бескровных завоеваний, я сумел превратить штурм замка в обычный инженерный проект земляных работ! Совместными усилиями солдат и крестьян эта грандиозная задача была выполнена за две недели.

Соорудив дамбу, мы изменили направление реки и затопили окрестные земли, тем самым превратив замок Такамацу в искусственное озеро. После того как вода затопила основание замка и защитники потеряли возможность получать продовольствие и подкрепление, ждать капитуляции пришлось недолго. Я послал князю Нобунаге сообщение, предлагая приехать и пожать лавры победы.

Опытные лидеры умело используют «секрет инверсии»: *превращайте недостатки в достоинства.*

ГЛАВА 4

КАК ДЕЙСТВОВАТЬ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

Вам когда-нибудь приходилось быть лидером во время кризиса? За свою жизнь я много раз оказывался в критических ситуациях, но похоже, что они пробуждают во мне лучшие качества. Эта глава показывает, как кризис развивает лидерские способности.

Рискуйте всем, чтобы выиграть все

Лидеру постоянно приходится идти на риск — иногда это значит, что на кон нужно поставить все. Мне не раз приходилось попадать в переплеты, но командование арьергардом во время отступления князя Нобунаги от Канэгасаки оказались действительно опасным делом — так близко к смерти я еще никогда не был.

К 1570 году князь Нобунага достиг положения вице-сёгуна и устроил свою главную ставку в Киото, столица Японии. В восьмидесяти километрах к северовостоку от Киото находилась провинция Этидзэн, владение клана Асакура. Подобно многим другим кланам, клан Асакура раздирали междоусобицы, а его сластолюбивый глава Ёсикаге погряз в разврате и пьянстве. Казалось, что Этидзэн созрел для захвата

20 апреля 1570 года наша армия выступила из Киото и через пять дней окружила принадлежавший Асакура замок Канэгасаки. Мы понимали, что защитники замка оказались в ловушке и не смогут держаться вечно. Рано или поздно их крепость падет.

Придерживаясь твердого убеждения в том, что лучше победы — бескровные, я настоятельно рекомендовал князю Нобунаге провести переговоры об условиях капитуляции с комендантом крепости Кагэцунэ. Однако Кагэцунэ проявил упрямство и отказался встретиться с нами. «Очень хорошо, — подумал я. — Если он не идет к нам, я пойду к нему».

отправиться в логово врага одному и без оружия было рискованно. Кагэцунэ мог приказать своим солдатам убить меня. Но я понимал, что больше шансов убедить его сдаться у меня будет в том случае, если я войду в замок один и побеседую с ним с глазу на глаз.

Смелость моего поступка застала Кагэцунэ врасплох, и мне удалось без особого труда склонить его к капитуляции, гарантировав его людям возможность беспрепятственно покинуть Канэгасаки. Мы посчитали, что победа у нас в руках, и начали готовиться к возвращению в Киото. Однако у судьбы были другие планы.

По пути в Этидзэн мы пересекли территорию, где правил Нагамаса, шурин князя Нобунаги. Считая семейные узы надежной гарантией союза двух кланов, мы надеялись, что наше возвращение будет безопасным. Неожиданно скороход доставил сообщение о том, что Нагамаса — наш прежний союзник — предал нас, тайно присоединившись к Асакура! Нам пришлось искать другой путь домой, и теперь на нас наступали сразу две армии. Вопрос о сдаче неприятельской крепости отпал сам собой.

Эта новость была доставленна во время военного совета. Прочитав послание, князь Нобунага выпустил из пальцев веер, который упал на землю. Его лицо побелело, он обратил взор к небесам и в течение несколько минут молча вглядывался куда-то вверх. Генералы, сидевшие по обе стороны от него, начали беспокойно перешептываться. Никогда прежде мы не видели, чтобы наш господин лишился дара речи.

— Нас предали, — Объявил он, наконец нарушив молчание. — Я возвращаюсь в Киото. Кто возьмется прикрыть наш тыл?

Желающих не нашлось. Все знали, что защита тыла отступающей армии — самое опасное задание, которое связано с самой высокой вероятностью погибнуть.

Князь Нобунага, не скрывая презрения, обвел взглядом молчавших вассалов.

— Если добровольцев не найдется, — прорычал он, — я сделаю это сам!

Я вскочил на ноги и заговорил:

— Мой господин, доверьте мне честь командовать арьергардом.

Князь Нобунага повернулся ко мне.

— Командуй, Хидэёси. Только не подведи нас.

Он редко называл меня по имени, поэтому, когда он сделал это, мне стало ясно, что у него нет надежды увидеться со мной вновь.

Хотя я сомневался, что останусь в живых, мой ответ прозвучал решительно.

— Не подведу, — сказал я.

В полночь того же дня князь Нобунага покинул лагерь с небольшим отрядом отборных самураев, чтобы двигаться с максимальной скоростью. Главные силы Ода вскоре последовали за ним, и я с семью сотнями людей остался прикрывать тыл от нескольких тысяч вражеских солдат, которые уже приближались к нашим позициям. По моим расчетам, они должны были оказаться здесь еще до рассвета, поэтому на составления плана у меня оставалось всего несколько драгоценных часов.

Как удержать их так долго, чтобы князь Нобунага оказался в безопасности? Мое сердце стучало так, словно хотело выскочить из груди, но следовало сохранять спокойствие и думать как можно быстрее. Я вспомнил слова Сунь-цзы, блестящего китайского военного стратега: «Все способы ведения войны основаны на обмане». И сразу понял, что нужно делать.

Прежде чем другие генералы успели уйти, я попросил их оставить мне боевые знамена. Украшенные похожими на цветок гербом Нобунаги, эти штандарты были красивы, и их ни с чем невозможно было спутать. Я приказал своим людям развесить их на верхушках деревьев так, чтобы они образовали кольцо вокруг нашей позиции. Затем приказал разжечь вокруг крепости Канэгасаки сотни костров. Мерцающий оранжевый свет освещал полоскавшиеся на ветру знамена, и издалека эту картину можно было принять за костры расположившейся лагерем огромной армии.

Уловка сработала. Когда топот лошадиных копыт , подобным раскатам грома, достиг наших ушей, враги внезапно остановились. Они решили дождаться рассвета , чтобы точнее оценить наши силы перед началом атаки. Яркое утреннее солнце помогло им осознать, что преградой на их пути стала несуществующая армия. Взбешенная моей хитростью, пехота Асакуры с криками бросилась на нас. Но мои сюрпризы на этом не закончились.

Я спрятал три сотни солдат в засаде и разделил оставшиеся четыре сотни на две равные группы. Авангард из двухсот человек принял на себя первую волну нападавших и скоро отступил. Ничего другого я не ждал. Второй отряд из двухсот человек тоже был быстро смят.

Солдаты неприятеля, воодушевленные мыслью о том, что путь свободен, устремились на нас очертя голову. Но по моему сигналу триста лежавших в засаде стрелков подняли оглушительный крик и осыпали их градом стрел. Это остудило пыл наших врагов, и они отступили, позволив нам сесть на лошадей и унести ноги.

Мы получили передышку, но смерть все еще наступала нам на пятки. Чтобы добраться до Киото, нужно было пересечь земли еще одного противника — печально известных монахов-воинов секты прямодушных (Икко-икки). Возглавляемые душевнобольным, но харизматичным бывшим монахом. служителя этого крестьянского культа представляли собой толпу оборванных, но неистовых в своей ярости борцов. Убежденные в том, что по ту сторону могилы их ожидают райские кущи, они не ведали страха смерти — и люто ненавидели клан Ода.

Ринувшиеся на нас жаждущие крови фанатики были похожи на восставших из ада призраков. Но мои искусные лучники стреляли с такой скоростью и точностью, что многие из этих безумных умирали прежде, чем их тела падали на землю. Попали ли они в рай, мне не известно. Точно можно сказать лишь одно: они покинули этот мир,а мы остались живы.

Еще раз обманув смерть, мы сумели добраться до Киото, где люди и лошади от изнеможения сразу же погрузились в сон. Мои нервы были напряжены до предела; я чувствовал себя кошкой, которая исчерпала все свои девять жизней и надеялась получить десятую!

Вызвавшись прикрывать тыл во время отступления от Канэгасаки, я поступил безрассудно. Но благодаря своей сообразительности и удаче мне удалось добиться успеха. Я рискнул всем, чтобы достичь цели, и доказал клану Ода, что мои слова не расходятся с делом.

Люди же, которыми я командывал, поверили, что если они будут следовать за мной, то смогут улучшить свое положение. Князь Нобунага с радостью воспринял сообщение о моем возвращении. Однако у некоторых из его генералов, кичившихся своим благородным происхождением, моя отвага — и мой успех — вызывали острую неприязнь. В их глазах мне навсегда было суждено остаться безродным крестьянином. Но я воспринял их презрение как неизбежную плату за привилегию стать лидером. По сравнению с риском, на который я пошел, высокомерное отношение соперников было мелочью недостойной внимания.

Величие лидера зависит и от его готовности преодолевать препятствия. Чтобы добиться успеха в опасных предприятиях, необходимо использовать «секрет самоотверженности»: *рискуйте всем, чтобы виграть все.*

Первым беритесь за дело, чтобы первым закончить

Я уже говорил о необходимости подходить к каждой задаче с решимостью. А теперь я расскажу о том, насколько важно незамедлительно реагировать на критическую ситуацию, как это сделал я во время «великого марш-броска».

Причиной «великого марш-броска» стало предательское убийство князя Нобунаги, совершенное Мицухидэ. Это злодеяние стало его первой ошибкой. Вторая заключалась в неправильном выборе гонца для передачи послания союзникам. Погубив нашего лидера, Мицухидэ отправил к нашим врагам из клана Мори курьера с сообщением о смерти Нобунаги. Однако в сумерках бестолковый гонец перепутал наш лагерь с лагерем клана Мори и был схвачен.

Перехваченная новость о смерти моего господина поразила меня как удар грома. Узнав, что Мицухидэ совершил поступок, противный воле Неба и земли, я ужаснулся и плакал так, словно потерял родного отца. Мое сердце ожесточилось. Я поклялся отомстить за князя Нобунагу и завершить начатое им великое дело.

Но как? Я только что успешно захватил замок Такамацу и готовился к заключительному штурму цитадели клана Мори. Эта победа была призвана сыграть решающую роль в объединении Японии под эгидой центральной власти. Но мне следовало немедленно двинуться в Киото, чтобы отомстить за своего господина. Как решить обе задачи сразу?

К рассвету мне стало ясно, как действовать. Если людям Мори станет известно, что князь Нобунага мертв, они воспрянут духом и откажутся от предложения сдаться без боя. поэтому я решил не разглашать эту новость и быстро составил текст договора о перемирии, который они подписали в то же утро. Затем мы свернули лагерь и, несмотря на холодный ветер и дождь, стремительно двинулись на Химэдзи, пройдя сто десять километров за сутки. Так начался «великий марш-бросок», предпринятый для того, чтобы покарать убийцу князя Нобунаги.

Что касается других вассалов Ода, то новость о гибели лидера привела их в полное отчаяние и они не предприняли активных действий. Оглядываясь назад, можно сказать, что стремительность и решимость, которые я проявил, узнав о смерти князя Нобунаги, оказались решающими факторами, которые и помогли мне вознестись на вершину лидерства.

Мои войска прибыли в город Химэдзи, что западнее Киото, смертельно уставшие от непрерывного марша, продолжавшегося более двадцати пяти часов. Я опустошил кладовые замка и раздал своим людям все до последней монеты, заплатив им сразу половину годового жалованья. Это помогло им воспрянуть духом, и после короткого отдыха мы двинулись на Киото.

Тем временем изменник Мицухидэ захватил замок Адзути, прежнюю ставку и сокровищницу князя Нобунаги. Но затем он совершил роковую ошибку. Мицухидэ проявил нерешительность, а это чревато катастрофой для любого врага!

Мицухидэ возлагал большие надежды на помощь таких кланов, как Хосокава, который был связан с его семьей брачными узами. Однако лидеры Хосокава поддержали стремление князя Нобунаги объединить Японию под властью одного меча и отказались принять участие в кровавом загаворе.

Не получив помощи, Мицухидэ засомневался, что делать дальше, и каждая минута нерешительности приближала его к краху. пока он колебался, к моей армии присоединилось еще несколько генералов Ода, а также третий сын князя Нобунаги, Нобутака. Общая численность наших сил достигла сорока тысяч человек, обеспечив многократное превосходство над армией врага.

Наконец Мицухидэ решил, что ему остается только одно: собрать все свои силы у Ямадзаки, маленького городка на окраине провинции Киото. Выстроив свои

войска за рекой, он ожидал моего наступления под проливным дождем. его попытка расположить часть людей в соседнем лесу не удалась, поскольку один из моих союзников успел занять эту выгодную позицию раньше. Когда мои генералы сломили сопротивление главного крыла армии Мицухидэ, я отдал приказ атаковать всеми силами в лоб и завершить разгром мятежников. Самого изменника ждал позорный конец: он бежал с поля битвы, но увяз в грязи, был схвачен и убит мародерами.

Я немедленно разослал всем военным губернаторам депеши с уведомлением о том, что мне удалось отомстить убийце князя Нобунаги. Эту новость следовало распространить как можно быстрее, чтобы убедить гражданское население в том, что клан Ода остался таким же сильным, как прежде. Общественное мнение может оказаться сильнее самой мощной армии, поэтому я всегда придавал первоочередное значение имиджу нашей организации.

Если бы в те критические дни я проявил нерешительность или потерял время, мои противники одержали бы верх. но поскольку я действовал быстро, преимущество оказалось на моей стороне. В любой сфере жизни — коммерческой, административной или военной — выигрывают те лидеры, которые знают «секрет первенства»: *первым беритесь за дело, чтобы первым закончить.*

Убедительно мотивируйте свои действия

Люди говорят о моей сверхъестественной способности обращать себе на пользу любые превратности судьбы. Но как сказал величайший китайский стратег Сунь-цзы, «каждое сражение выигрывается еще до того, как начнется». Точный расчет ведет к победе. Тот кто, не сумеет составить план, потерпит поражение раньше, чем ступит на поле брани.

Важнейшую роль играют политические факторы. Вы должны привлекать сторонников, сокращать количество врагов и обращать себе на пользу все нюансы ситуации. И прежде, чем совершить «великий марш-бросок», я позаботился о создании союза, обеспечивающего мне подавляющее преимущество в силах.

Другой ключ к успеху — убедительное обоснование своей цели. Нам было необходимо, чтобы сын князя Нобунаги, Нобутака, присоединился к нашему лагерю прежде, чем мы нападем на силы Мицухидэ. Нужен был символ, чтобы привлечь на свою сторону других, и Нобутака идеально подходит на эту роль. Его выступление под моим знаменем превратило обычную войну в благородную месть сына за смерть отца.

Если вы хотите привлечь союзников — на войне или на рынке, — используйте «секрет правоты»: *убедительно мотивируйте свои действия.*

Обращайте невезение в удачу

Мы не можем выбирать карты, которые сдает нам судьба. Но мы можем решить, как сыграть этими картами, чтобы выиграть партию. Лидеру приходится действовать как капитану корабля. Вы не можете управлять океанскими штормами. Но

вы можете проложить курс, который позволит не только избежать опасности, но и достичь заветной цели.

Изменник Мицухидэ был мертв. НАш подло убитый господин отомщен. Но клан Ода остался без капитана, способного привести его к победе в борьбе с коварной морской стихией.

Успех «великого марш-броска» повысил мой статус. Несмотря на то, что Нобутака, третий сын князя Нобунаги, выступал в роли символического лидера противников Мицухидэ, все вопросы планирования и проведения охоты на изменников решал я. После нашей победы многие стали считать лидерам клана Ода меня, а не Нобутаку. И я собирался стать тем, кем меня считали.

Несмотря на чин генерала, низкое положение и статус не позволяли мне войти в число преемников Нобунаги. Его второй и третий сыновья, Нобукацу и Нобутака, давно ждали такого удобного момента. Они было незаконнорожденными — прижитыми от наложниц — и формально не обладали правом наследования. Тем не менее оба рассчитывали унаследовать состояние отца — и получить титул сёгуна. Одна группа вассалов Ода поддерживала Нобукацу, другая отдавала предпочтение Нобутаке. Борьба должна была разгореться между этими группировками, которые использовали имена своих протеже для достижения собственных целей.

Вскоре после убийства князя Нобунаги в замке Киёси был созван совет, чтобы решить, кто станет его правопреемником. На совещание прибыли Нобукацу и Нобутака вместе с другими старшими вассалами,а также четыре генерала клана Ода, включая меня.

Поскольку сыновья больше интересовала материальная выгода, всем стало ясно, что ни один из них не унаследовал лидерский талант своего отца. Они сразу же затеяли спор о том, у кого больше прав занять освободившееся место. По мере того как каждый участник выступал в поддержку своего кандидата, страсти накалялись все больше.

Моя судьба висела на волоске. Князь нобунага был моим покровителем, человеком, который дал мне возможность подняться из неизвестности и занять видимое положение. Пока он был жив, мои завистники из числа вассалов Ода скрывали свою враждебность. Но если теперь бразды власти достанутся им, они раздавят меня как козявку. Особую неприязнь мое быстрое продвижение вызывало у генерала Сибаты. Он был старше меня на четырнадцать лет и всегда считал меня выскочкой, плебеем, не заслуживающим звания самурая. Ему было бы приятно увидеть мою смерть, чем возвышение. Нобукацу и Нобутака продолжали перебранку, а я не спускал глаз с наблюдавшего за ними Сибаты. Он всегда носил аккуратно подстриженные черную бороду и усы, и пока сводные братья ругались, сидевший поодаль Сибата улыбался и пощипывал подбородок. Затем он заметил, что я слежу за ним, и метнул в мою сторону надменный взгляд. Мою шею словно обдало ледяным ветром, но я не отвел глаз. Мне было почти слышно, что думает Сибата, сидя в противоположном конце переполненного зала: «Твой час скоро пробьет, Хидэёси. Подожди — и увидишь, как это будет».

Я знал, что он прав, но не желал ждать. Я решил, что пора действовать. Моя дальнейшая жизнь и существование клана Ода были неразрывно связаны. И для меня, и для клана Ода единственный способ выжить — успеть подготовить необходимые условия для захвата власти, пока у меня еще есть такая возможность.

Никогда прежде в моей жизни не было более подходящего момента, чтобы использовать критическую ситуацию как благоприятную возможность и превратить невезение в дар судьбы!

Пока сыновья продолжали грозить друг другу кулаками, я вошел в расположенную рядом детскую комнату, взял на руки малолетнего внука князя Нобунаги, Самбоси, и принес его в зал.

— Уважаемые соратники, ваши замечания совершенно справедливы, — громко сказал я, когда все повернулись ко мне. — Но сегодня мы собрались здесь для того, чтобы выполнить наш долг перед страной, а не для того, чтобы устраивать дискуссию на тему престолонаследия. Так давайте же воздержимся от выражения личных мнений и решим вопрос по справедливости, как того требуют древние обычаи. Я держу на руках единственного достойного наследника князя Нобунаги — его внука Самбоси, сына Нобутады.

Нобутада был единственным сыном князя Нобутаги, рожденным в законном браке. Со мной согласились двое из троих генералов Ода, поэтому членам совета не оставалось ничего, кроме как признать Самбоси законным кровным наследником. Поскольку годовалый малыш не мог править сам, меня назначили его наставником. В результате были созданы условия для того, чтобы место нового лидера клана Ода смог занять человек с необходимыми способностями, а не с хорошей родословной. Взгляд Сибаты стал еще холоднее, но он ничего не мог поделать. Я исключил из уравнения фактор происхождения — теперь в борьбе со мной мои соперники могли полагаться только на собственные заслуги.

Те, кто стремится выжить — и преуспеть — в опасные времена, должны хорошо усвоить «секрет выживания»: *обращайте невезение в удачу.*

Подавляйте страх

После убийства князя Нобунаги многие старшие вассалы клана Ода впали в прострацию, не зная, что делать дальше. Но пока они пребывали в оцепенении, я действовал. Сильные лидеры понимают, что активные действия — лучшее лекарство от нерешительности.

В кризисной ситуации человека часто парализует страх. Страх — естественное чувство, которое может появиться за столом ответственных коммерческих переговоров или на поле битвы. Было ли мне страшно, когда я вызвался прикрывать тыл армии во время отступления от Канэгасаки? Конечно! Я боюсь смерти так же как любой человек. Но в борьбе со страхом у меня было громадное преимущество. Благодаря полученному в условиях крайней бедности воспитанию я всегда считал, что мне нечего терять

В чрезвычайных ситуациях люди, которым есть что терять, бояться что-либо предпринимать. Как им преодолеть страх? Нужно позволить событиям идти своим чередом. «Всем управляет случай» — гласит старая китайская пословица. Попробуйте справится с кризисом так, как я: сделайте все возможное, а в остальном положитесь на судьбу. Умение подавлять парализующий страх пригодится как на полях сражений, так и в мире бизнеса.

В это трудно поверить, но в чрезвычайных ситуациях лидерам легче убедить людей следовать за собой. Пусть кризисы выявляют в вас лидерские качества!

ГЛАВА 5

ПЕРЕГОВОРЫ И ДИПЛОМАТИЯ

Больше, чем прославившими меня способностями полководца, я горжусь своим умением управлять государственными делами. Я всегда предпочитал дипломатию войне. Большинство из моих завоеваний были бескровными, поэтому многие считают меня лучшим дипломатом в истории Японии. Если вы хотите прийти к выгодному соглашению со своими противниками, не вынуждая себя рубить им головы, то вам тоже пойдет на пользу мой подход.

Чтобы получить, нужно сначала дать

Исключительное умение ладить с людьми помогло мне стать мастером ведения переговоров. Годы, проведенные в скитаниях, научили меня выживать, полагаясь лишь на свой ум, и глубоко проникать в тайники человеческой души.

Жизнь заставила меня усвоить один крайне важный урок: даже тот, кто во многом нуждается, улучшит свое положение, если станет в первую очередь думать о нуждах других людей.

Данный философский принцип кажется простым, но на самом деле это не так. Лишь немногие люди способны поставить себя на место другого человека и посмотреть вокруг его глазами.

Тем не менее применение этого принципа не требует особого труда. Нужно только выбрать правильную жизненную позицию.

Например, моя позиция такова: каждый раз, встречая потенциального союзника, я спрашиваю себя: «Что я могу сделать, чтобы доставит этому человеку удовольствие?» А затем делаю это!

Всем знаком принцип «ты мне, я тебе». Если вы хотите сделать эту формулу по-настоящему эффективной, поменяйте местами ее слагаемые и сосредоточьте внимание на том, что можете дать другому. Лидеры, которые надеются привлечь союзников, должны сначала помочь другим получить то, чего они хотят. Но как узнать, что нужно другому человеку> Для этого недостаточно спросить: «Чего ты хочешь?»

Поможет вам простой метод, состоящий из двух шагов. Во-первых, постарайтесь войти в положение другого человека и оценить ситуацию с его очки зрения. Во-вторых, внимательно выслушивайте все, что он хочет рассказать. Выполните эти два шага, и вам станет ясно, чего желают другие. Эта способность, если ее хорошо развить, сослужит вам неоценимую службу, когда придется иметь дело с союзниками — или противниками.

Именно так я повел себя при встрече с Мототикой, главой клана Тэсокабэ.

Мототика, закаленный в боях самурай, благодаря своему исключительному бесстрашию сумел завоевать весь остров Сикоку. Чтобы объединить Японию под единым знаменем, мне было нужно подчинить эту часть страны. Как всегда, я начал с дипломатических приемов. Я сообщил Мототике, что если он добровольно перейдет на мою сторону, то сможет сохранить власть над всей территорией, которую с таким трудом сумел получить.

Такое предложение было неслыханным прецедентом в истории японской военной стратегии. Но, представив себя на его месте, я понял, что больше всего на свете он желает остаться хозяином земли, на покорение которой потратил так много сил. Заранее гарантируя ему выполнения этого желания, я сразу уменьшил вероятность того, что Мототика станет сражаться до последнего человека.

И все же он все еще не был готов к сдаче. После того как я предложил награду, настало время пригрозить мечом. я отправил в его провинцию сто двадцать тысяч солдат. Такая демонстрация неодолимой силы была предпринята для того, чтобы показать бесполезность сопротивления и избежать кровопролития, — и она сработала.

Мототика осознал бессмысленность борьбы без надежды на победу и согласился на безоговорочную капитуляцию, после чего я сдержал свое обещание и даровал ему полную власть над провинцией.

Мое уважительное отношение наполнило его сердце благодарностью, и он стал моим самым верным вассалом. Обращаясь с побежденными или обреченными противниками как с союзниками, я сумел покорить все четыре главных острова Японии без кровопролития. Способность оценивать ситуацию с точки зрения противников позволяла мне понять, чего они желали, и охотно выполнять эти пожелания.

Хорошие лидеры понимают «секрет обмена»: *чтобы получить, сначала нужно дать.*

Прощайте других

Тот, кто думает, что лидеры постоянно преследуют своих врагов и сокрушают их своей подавляющей мощью ошибается. Ничего подобного! Они оценивают положение вещей с точки зрения противника и действуют соответственно. Прибегать к кровопролитию следует лишь в крайнем случае.

Во время продвижения моей армии в глубь острова Кюсю я действовал так же, как в случае с Моторикой. Мне удалось заставить сдаться могущественного князя Ёсихису, лидера клана Симадзу и незаурядного полководца.

Незадолго до этого Ёсихиса со своей грозной армией сумел подчинить почти весь остров и не собирался его отдавать. Я несколько раз отправлял ему послание с требованием сложить оружие, но он оставлял его без ответа. Тогда я решил собрать армию для нападения на его владения.

Перед вторжением я в течении нескольких месяцев засылал на Кюсю лазутчиков, переодетых купцами, отправлял их даже на родину Ёсихисы, в провинцию Сацума, откуда информаторы редко возвращались живыми. Я хотел, чтобы мои тайные агенты собрали как можно больше сведений о клане Симадзу. Меня интересовало все: стабильность внутрисемейной обстановки, отношения между князьями и вассалами, трения между союзниками и противниками, а также подробные географические карты острова. Кроме того, лазутчики вели разведку в других кланах, рисовали планы их крепостей, определяли численность армий и выясняли особенности их взаимоотношений с домом Симадзу.

Только после получения исчерпывающей информации я начал действовать.

Историки называют эту кампанию молниеносной, но на самом деле ей предшествовала тщательная, всесторонняя разведка.

Среди своих генералов Ёсихиса особо выделял влиятельного и честолюбивого князя Акидзуки. Мои лазутчики сообщили, что он призывает других вассалов бороться до конца. Чтобы нейтрализовать самую агрессивную фигуру в стане наших врагов, я решил начать с него.

Армия генерала Акидзуки сражалась храбро, но не смогла противостоять огромному численному перевесу, поэтому его владения оказались в наших руках. После того как мои главные силы осадили его фамильный замок, Акидзуки предстал передо мной, чтобы объявить о своей полной и безоговорочной капитуляции.

— Вы можете сохранить мне жизнь или приказать покончить с собой, — сказал он. — Я полностью в вашем распоряжении.

Голос Акидзуки был тверд, и я знал, что он сдержит слово, но при этом заметил, что его руки слегка дрожат. Даже самураи не торопятся умирать.

Я понимающе кивнул, а затем вежливо спросил, можно ли мне увидеть знаменитый чайный прибор, который передавался в его семье из поколения в поколение. Зная о моем увлечении традиционными японскими чайными церемониями, Акидзуки захваил этот изысканный прибор с собой и немедленно проподнес мне в подарок.

— Вы исключительно добры, — сказал я ему. — Желание оказаться мне сопротивление естественно для такого истинного самурая, как вы. Теперь, после вашей капитуляции, я хочу, чтобы между нами не осталось неприязни. Ваши земли остаются в вашем владении, и вы можете править дальше.

Услышав эти слова. Акидзуки, ожидавший, что ему прикажут совершить ритуальное самоубийство, потерял дар речи. Такой же была реакция лидера моей армии, кровожадность которых часто одерживала верх над скромными государственными способностями. Но я давно усвоил, что дипломатию следует использовать не только перед победой, но и после нее. Не каждый способен подавить в себе желание свернуть шею поверженному врагу или удержать опьяненную триумфом армию от преследования противника. Эти качества отличают подлинных лидеров. par Новость о том, что побежденный Акидзуки продолжит управлять своими владениями, распространилась среди князей острова Кюсю со сверхъестественной быстротой. Скоро сообщения о капитуляции начали поступать от других генералов. Так же как Акидзуки, они преподносили мне в дар уникальные чайные приборы и другие фамильные ценности. Всего через неделю после нашего вторжения на Кюсю моя необычная тактика привела к тому, что большинство военачальников Симадзу сложили оружие. Однако нам еще предстояло сразиться с самым грозным противником — самим Ёсихисой.

Я хорошо подготовился к этой встрече, поставив под свои знамена почти четверть миллиона человек. По сравнению с моей армией его силы казались ничтожными.

Ёсихиса сражался с исключительным умением, но все же я одержал победу. Он понял парламентерский флаг и явился в мою ставку с обритой головой в белых одеждах монаха, показывая тем самым, что покидает Путь Воина.

Бывший властитель всего острова Кюсю был готов склонить передо мной свою гордую голову. Мои вассалы не пустили его телохранителей в мой шатер, поэтому

он вошел один, лишенный меча.

— Присаживайтесь рядом со мной, Ёсихиса, — сказал я, указывая на соседнее сиденье. Я снял с себя мечи и поставил их на расстоянии вытянутой руки от могущественного самурая, который всего несколько часов назад был моим смертельным врагом и чье искусство владения приемами рукопашного боя превосходило мое собственное. — Прошу прощения за то, что мои телохранители отобрали у вас оружие, — извинился я. — Иногда они слишком усердно выполняют свои обязанности. что поделаешь. Постараюсь не забыть сделать им замечание. а пока, — добавил я, кивая на клинки, — если хотите, можете взять мое оружие.

Ёсихиса не пошевельнулся.

— Мы оба знаем, что в соответствии с требованиями кодекса самурая вы должны умереть, — сказал я. — Но времена меняются. И поскольку мне нужно подготовить Японию к наступлению нового дня, потребуется ваша помощь. И не питайте иллюзий, Ёсихиса, — я наклонился вперед и взглянул на него в упор. — Этот день уже близко. Будет жаль, если вас не окажется среди тех, кто его увидит. Кроме того, — продолжил я, откинувшись назад, — если бы мне пришло в голову на основании лишь одного успеха, одерженного на поле сражения, уничтожить лидера великого клана Симадзу, я покрыл бы себя несмываемым позором. Я не веду войну на уничтожение; Моя цель — предоставить мятежникам возможность покориться.

Генерал Ёсихиса, учитывая вашу капитуляцию и раскаяние, которое вы демонстрируете, я решил сохранить вам жизнь и предоставить право в дальнейшем управлять вашими главными провинциями.

Ёсихиса, который от удивления лишился дара речи, несколько минут просидел молча. Когда ему наконец удалось взять себя в руки, он сказал только одно:

— Примите мою бесконечную благодарность.

С того дня он стал моим самым верным союзником.

Историки отмечают мое удивительное милосердие по отношению к бывшим противникам. Однако моими действиями руководил практический расчет. Как еще обеспечить порядок в отдельных провинциях? Я мог уничтожить всех представителей клана Симадзу, но кому можно доверить управление их владениями? Заменить их людьми из такого же достойного и влиятельного рода невозможно,а попытка поддержать порядок, разместив собственные гарнизоны в каждой покоренной провинции, обошлась бы недопустимо дорого.

Будьте строги к себе, но милосердны к другим. Милосердие рождает преданность. Развивайте способности лидера, используя «секрет великодушия»: *прощайте других.*

Чтобы завоевать доверие, доверяйте другим

После того как я узнал, какую силу можно обрести, доверяя другим, мне понравилось отправляться к потенциальным противникам без охраны. Именно этот подход я использовал при встрече с Кагэкацу, лидером клана Уэсуги, владевшим провинцией Этиго на северо-востоке от Киото.

Во всей Японии не было более высоконравственного воина, чем Кагэкацу. Благородство души, словно фамильная драгоценность, передавалось лидерами дома Уэсуги из поколения в поколение. par Мы с Кагэкацу обменивались дружескими приветствиями через гонца, но никогда не встречались лично. Теперь мне предстояло выяснить, станет он моим союзником или врагом, которого придется одолеть. Военное противоборство с этим выдающимся стратегом могло продолжаться годами и стоить множества жизней. Вместо этого я рассчитывал уладить дело за считанные дни. Чтобы убедить Кагэкацу в том, что мне можно доверять, я должен был доказать, что сам доверяю ему. Порой лидерам приходится искать мира, рискуя жизнью.

Сохраняя инкогнито, я в сопровождении десятка спутников двинулся на север к горной границе провинций Эттю и Этиго. Оттуда мы направились по единственному доступному пути между провинциями: усеянной валунами, часто непроходимой полоске берега, где свирепые зимние шторма с неимоверной силой швыряли волны Японского моря на крутые прибрежные утесы. Наверное, не зря эта дорога получила название «Каждый сам за себя».

В конце прохода стояла береговая крепость, комендантом которой был Суга, один из доверенных капитанов Кагэкацу. Не открывая своего имени, я направил в крепость гонца с просьбой впустить «посла Хидэёси». Суга ответил отказом, после чего мой гонец уговорил его посетить наш лагерь. Представьте его удивление, когда там он обнаружил Обезьяну собственной персоной!

— Я и есть Хидэёси — сообщил я. — У меня важное дело к князю Кагэкацу, и я прошу, чтобы вы проводили меня в его ставку.

— Ваша слава бежит впереди вас, и мы рады, что вы почтили нас своим присутствием, — ответил Суга. — Но я не уполномочен удовлетворить вашу просьбу. Этот вопрос может решить только сам князь Кагэкацу. Я не могу позволить вам проследовать дальше. Если вы попытаетесь прорваться силой, мне придется остановить вас, пусть даже ценой собственной жизни.

— Хорошо сказано! — ответил я. — Вижу, что дух Кагэкацу снизошел на его вассалов. Я восхищен вашей преданностью князю. Пожалуйста, сделайте так, как велит вам долг; отправьте гонца вашему господину, а я подожду его ответа.

Получив новость о моем неожиданном появлении — под защитой всего горстки спутников, — Кагэкацу немедленно созвал своих старших вассалов, чтобы обсудить план действий. Большинство советников настаивали на убийстве, считая его простейшим способом избавления от потенциального врага, которого судьба лишила разума и направила в их руки. Однако один молодой самурай по имени Наоэ продемонстрировал выдающиеся лидерские качества, выдвинув аргументы против мнения старших.

То, что Хидэёси прибыл к нам без защиты, — сказал он, — не проявление глупости, а свидетельство глубокого уважения, которое он питает к князю Кагэкацу. Он никогда не пошел бы на такой риск, если бы имел дело с менее благородным человеком. Только высокая оценка безупречной репутаций нашего господина стала причиной его решения. Если мы злоупотребим доверием Хидэёси и убьем его, то наше предательство ляжет несмываемым пятном на потомков.

Те, кто призывал к убийству опустили глаза, и Наоэ продолжил:

— Пусть наш господин ответит великодушием на великодушие. Пусть встре-

тится с Хидэёси, и посмотрим смогут ли они прийти к пониманию. Если не сможем достичь согласия с помощью слов, у нас будет достаточно времени для того, чтобы пустить в ход мечи, но не раньше, чем Хидэёси живым и невредимым вернется к своему клану.

Князь Кагэкацу согласился с Наоэ и явился на встречу в сопровождении всего пятнадцати воинов. Мы быстро пришли к взаимопониманию, и Кагэкацу остался настолько доволен переговорами, что лично сопровождал нас на обратном пути через проход «Каждый сам за себя». par Один из историков впоследствии написал: «Хидэёси продемонстрировал исключительную доброжелательность, лишенную даже намека на неестественность подобного поступка. Нйкто не мог и подумать, что он решится прибыть во владения потенциального врага без защиты. Его поведение произвело на Кагэкацу исключительно сильное впечатление. Кагэкацу решил, что имеет дело с человеком, более великим, чем он сам, и посчитал, что воевать с Хидэёси будет в высшей степени неразумно»*.

Не следует безоговорочно доверять точности летописцев. Но в данном случае историк совершенно прав!

Мой опыт показывает, что активная демонстрация доверия подавляет стремление к бесчестным действиям у всех, кроме самых безнравственных личностей. В этом заключается суть всем известного принципа «добро побеждает зло».

Хотите превратить потенциальных противников в союзников? Тогда старайтесь чаще применять «секрет веры»: *чтобы завоевать доверие, доверяйте другим.*

Формируйте общественное мнение

Успеху на поприще лидерства в немалой степени способствовали мои информационные стратегии. Формирование общественного мнения играло решающую роль в подготовке к сражению при Ямадзаки, где мы настигли и уничтожили изменника Мицухидэ, совершившего подлое убийство князя Нобунаги.

Готовясь к битве, я всеми силами старался укрепить наш союз, Для этого я разослал всем друзьям и врагам депеши. Вот что я сообщал:

— Не извольте беспокоиться: князь Нобунага и его дети спаслись от гибели в храме Хоннодзи и сейчас находятся в полной безопасности.

Сообщение, разумеется, было ложным, и эта ложь неизбежно должна была открыться. Но на какое-то время она отбила у потенциальных союзников охоту примкнуть к армии Мацухидэ. Некоторые из них впоследствии присоединились к нам, и я щедро вознаградил их. Лидеры должны добиваться победы с помощью не только стали, но и золота!

После нашего успеха в битве при Сидзугатакэ я разослал сообщения о победе всем генералам страны. Каждый военный феодал, независимо от ранга, и даже те, кто оставался в отдалённых провинциях, не затронутых исходом битвы, получил документ, который гласил: «Правители всех северных провинций, включая Этиго, и всех восточных, включая Мусаси, присоединились к Хидэёси».

*Уолтер Денинг — историк, автор книги «Жизнь Тоётоми Хидэёси».

Это письмо тоже содержало ложную информацию. Провинции Этиго и Мусаси все еще оставались под контролем мятежников. Но правители отдаленных провинций, ничего не знавшие об обстановке на окраинных землях, склонны были верить таким сообщениям. Наша цель была проста: уверить в бесполезности сопротивления.

Лидер обязан делать громкие публичные сообщения и заниматься саморекламой. Японские военные феодалы традиционно ограничивались отправлением депеш союзникам и членам семьи, а я первым взял за правило рассылать послания.

«Секрет общественного мнения» сегодня остается таким же бесценным, как и много веков назад. Если хотите извлечь пользу из надвигающегося конфликта или коммерческого бума: *формируйте общественное мнение с помощью информации.*

Выполняйте обещания

Репутация человека, который во время переговоров всегда ведет себя искренне, оказывала мне неоценимую помощь. Лидеры должны демонстрировать честность и выполнять свои обещания, чего бы им это ни стоило

В век войн за многими генералами утвердилась репутация лукавых, сладкоречивых дьяволов. В отличие от них я всегда старался выполнять свои обещания, даже когда для этого приходилось рисковать. Еще на службе у князя Нобунаги жизнь преподала мне один важный урок. Это случилось во время одной, из моих первых попыток проявить дипломатические способности: убедить военных феодалов клана Сайто, правителей провинции Биттю, вступить в союз с кланом Ода.

Цитадель клана Сайто, горная крепость замка Инабаяма, считалась неприступной. Но в начале 1564 года лазутчики донесли нам о разгоревшейся внутри клана жестокой борьбе за власть. Считая, что междоусобица создает хорошую возможность для нападения, князь Нобунага приказал мне найти союзников среди владельцев других замков в этой провинции, которые послужили бы нам удобными базами для нападения на Инабаяму.

Переодевшись бродячим торговцем — эта роль всегда удавалась мне блестяще, :— я исходил вдоль и поперек всю провинцию Биттю, скрытно встречаясь с каждым из феодалов. Эти тайные переговоры, проводимые в напряженной атмосфере внутриклановых интриг, были чрезвычайно рискованными: один неверный шаг мог стоить мне жизни. Но когда я сумел убедить нескольких генералов Сайто перейти на нашу сторону, риск оправдался сторицей.

Больше всего усилий мне пришлось приложить, чтобы перетянуть на сторону Ода главного защитника замка Унума Дзиродзэмона. Я сумел проникнуть в крепость Унума и, подкупив кого следовало, получить у Дзиродзэмона аудиенцию. Но он приказал бросить меня в темницу раньше, нем я .успел доконца изложить мое, предложение! Единственным утешением могло служить лишь то, что я оказался там не один. В мерцающем свете факела я разглядел, что у меня есть товарищ по камере, человек, закованный в цепи и больше похожий на скелет. Его ребра торчали сквозь прорехи в лохмотьях, а борода почти достигала пола. Если бы он не поднял голову, чтобы взглянуть на меня, можно было бы подумать, что он уже умер.

— Как давно вы здесь? — спросил я.

Он глубоко вздохнул и прикрыл глаза, обдумывая мой вопрос.

— Ох, — еще раз после минутного размышления вздохнул он. — Три года.

— Стража! — закричал я, вскочив на ноги и принявшись колотить в дверь камеры. — Эй, стража, мне нужно сообщить вам что-то очень важное!

Благодаря хорошо подвешенному языку я сумел убедить тюремных стражников в том, что была допущена нелепая ошибка. Мне поручено доставить Дзиродзэмону срочное сообщение, и когда он его прочитает, то разозлится на всех, кто виновен в задержке этого послания, даже если окажется, что по какому-то чудовищному недоразумению часть вины лежит на нем самом.

— Вы же не хотите занять мое место? — спросил я стражников, когда они начали неуверенно переглядываться. — Тогда бегите и скажите Дзиродзэмону, что я прошу встретиться с ним!

К счастью, моя вторая беседа с лидером Сайто прошла лучше, чем первая. Договорившись до хрипоты, я все же сумел убедить его присягнуть на верность клану Ода — при условии, что ему будет оставлено право управлять его владениями.

Вместе мы вернулись в замок Киёсу, где я надеялся увидеть, как князь Нобунага с радостью примет под свое крыло нового вассала. Вместо этого он оглушил меня решением, которое перевернуло все мои представления о справедливости.

Оказав Дзиродзэмону холодный прием, князь Нобунага кивком дал понять, что больше его не задерживает, и позвал меня в соседнюю комнату.

— Дзиродзэмон — опытный воин, его имя всем хорошо известно, — сказал князь Нобунага. — Но можно ли ему верить? Если бы он был храбрым человеком, то не склонил бы голову перед нами. Если же он трус, тогда от него не будет пользы. Кто знает, когда ему захочется снова переметнуться на другую сторону? Убей его!

Несмотря на то что я привык к своеволию и переменчивости настроения князя Нобунаги, этот приказ ошарашил меня.

— Как я могу убить человека, которого с таким трудом уговорил присягнуть вам на верность и который сопровождал меня в замок вашей светлости по доброй воле? — возразил я. Если мы убьем Дзиродзэмона, то лишим себя даже надежды убедить других князей Сайто присоединиться к нам. Отношения с потенциальными союзниками будут навсегда испорчены. Каждый из них предпочтет сражаться до последней капли крови, чем присоединиться к нашей коалиции! То, что вы предлагаете, повредит нашему клану.

Но мои доводы не произвели на него впечатления.

— Сегодня я не расположен выслушивать твои советы, Обезьяна. Убей Дзиродзэмона!

Распоряжение, отданное дважды, было окончательным, попытка же продолжить обсуждение приказа князя Нобунаги вполне могла закончиться двойным обезглавливанием. За время служения князю я много раз убеждался в его упрямстве, но еще никогда мне не приходилось идти против воли моего господина. Мое положение в иерархии клана все еще было невысоким, и хотя князь Нобунага часто следовал моим советам, я пока не приобрел статуса его главного доверенного лица. И вот теперь я столкнулся с ужасной дилеммой: нарушить свое обещание и допустить смерть невинного человека или выказать неповиновение моему лиде-

ру и подставить под удар собственную голову. Мой разум метался между этими двумя неприемлемыми вариантами, отчаянно пытаясь отыскать выход.

Посреди ночи я прокрался в комнату для гостей, где спал Дзиродзэмон.

— Я дал слово, что ни один волос не упадет с вашей головы, если вы перейдете на нашу сторону, — прошептал я. — Однако по непонятным причинам князь Нобунага приказал вас умертвить. Я не могу ослушаться моего господина, но в то же» время не могу нарушить данную вам клятву, У меня остается только один выход: отдать свою жизнь за вашу. Убейте меня, и князь Нобунага подумает, что я умер, выполняя его приказ. Вы сумеете выбраться на свободу, и мое обещание не будет нарушено.

Дзиродзэмон был явно потрясен моими словами и несколько секунд помолчал, прежде чем ответить.

— Предложение обменять вашу жизнь на мою доказывает высшую степень вашей порядочности.

Но я не могу сделать то, о чем вы просите. Если бы я убил такого благородного самурая, как вы, то покрыл бы свое имя позором. Ничто не заставит меня так поступить — даже смерть.

— В таком случае немедленно уходите отсюда! сказал я. — Часть пути я пройду вместе с вами, чтобы при необходимости вы смогли использовать меня как заложника.

Бесшумно положив свои мечи на пол, я выбрался из замка Киёсу вместе с Дзиродзэмоном и довел его до безопасного места.

Помогая ему бежать, я был уверен, что на меня обрушится вся сила ярости князя Нобунаги и он прикажет мне совершить сеппуку — самому разрезать живот в качестве ритуального наказания за непростительное поведение, — после чего другой самурай отрубит мне голову*.

Но по здравому рассуждению я решил, что от моей смерти не будет толку. Обезглавленная Обезьяна не сможет принести пользы ни князю Нобунаге, ни делу, которому мы оба поклялись служить. И поэтому, чтобы оправдаться перед Князем Нобунагой, я сочинил замысловатую историю о том, каким образом Дзиродзэмону удалось совершить побег.

Последующие события показали, что эта ложь принесла мне неоценимую пользу. Слух о том, как вассал князя Нобунаги рискнул жизнью, чтобы сдержать слово, стремительно разлетелся по всей округе, и это способствовало росту доверия ко мне со стороны благородных семей. Несколько доблестных самураев даже выразили желание стать моими вассалами!

После этого случая мои усилия по привлечению союзников раз за разом стали увенчиваться успехом, и вскоре четыре ключевых замка в провинции Биттю перешли на сторону Ода.

Истинные лидеры понимают, что определяющим фактором их поведения должна быть честность. Желая привлечь союзников, используйте «секрет честности»: *выполняйте обещания.*

---

* За пределами Японии ритуал сеппуку больше известен как харакири. Оба слова обозначаются одинаковыми иероглифами кандзи (китайскими иероглифами, которые используются в японской письменности).

Конец века войн

Князь Нобунага был влиятельным лидером и выдающимся наставником. Но ему не хватало чувства такта и государственной мудрости; он завоевывал земли силой и управлял людьми с помощью страха.

За три года после гибели князя Нобунаги я сумел взять под контроль самую густонаселенную и богатую половину Японии, включая шестьдесят с лишним тысяч квадратных километров территории, на которую князь Нобунага никогда не оказывал ни малейшего влияния. Что может служить лучшим доказательством превосходства стиля лидерства, основанного на переговорах и дипломатии, а не на угрозах и силе?

Век войн закончился. Основой нового порядка служит дипломатия, а не грубая сила. Завтрашние великие лидеры — в коммерции, политической деятельности и даже на военном поприще — не будут воинами. Они будут политиками.

ГЛАВА 6

КАК МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ

Задачу мотивации последователей лидерам приходится решать ежедневно, в любую историческую эпоху. Самое важное, что может сделать лидер, — помочь другим приобрести то, что я называю привычкой побеждать. Это значит помочь людям ощутить вкус успеха, пусть даже в самых незначительных мелочах. Когда люди добиваются успехов в мелочах, это укрепляет их уверенность в том, что в будущем им окажутся по плечу более сложные задачи. Семена скромных успехов дадут ростки великих побед: у организации, где много энергичных, уверенных в себе работников, больше шансов одержать победу на поле сражения — или в конкурентной борьбе. Со временем я сам стал обучать молодых самураев пяти важным принципам лидерства, которые мне помогли усвоить мои мудрые наставники.

Начинайте сражение только после того, как создадите условия для победы

Все лидеры феодальной Японии изучали методы ведения войны легендарного китайского полководца Сунь-цзы. Он учил, что в битву следует вступать только после того, как будут созданы условия для победы. Это правило выглядит очевидным, но выполнить его не всегда легко. В век войн лишь немногим князьям удавалось претворять в жизнь это наставление Сунь-цзы. Однако я сумел сделать это во время подготовки к битве при Сидзугатакэ.

После убийства князя Нобунаги влиятельные представители клана собрались на совет, чтобы избрать его преемника. Я предложил кандидатуру Самбоси, внука князя Нобунаги, как единственного законного кровного наследника. Совет признал его права, но кое-кто остался недоволен, особенно Нобутака, незаконнорожденный третий сын князя Нобунаги, рвавшийся к власти.

Нобутака был слабовольным юнцом и сам не представлял угрозы, но за его спиной стояли могущественные покровители, которые управляли им, словно марионеткой. Главным кукловодом был генерал Сибата, мой старый соперник в клане Ода. Сибата всегда завидовал мне и видел в Нобутаке ключевую фигуру, способную положить конец моим успехам. Нобутака и его сторонники плели против меня заговор, но я разгадал их намерения и предпринял меры. Хотя мои враги ничего не подозревали, пока не стало слишком поздно, я выиграл сражение раньше, чем первый меч был вынут из ножен. Как сказал Сунь-цзы, «победоносная армия сначала осознает условия победы, затем ищет битвы; проигравшая армия сначала сражается, затем ищет победу».

Используя определенные тактические преимущества, небольшое войско способно одержать победу над крупными силами противника, однако фундаментальный принцип ведения войны заключается в том, что сражения чаще выигрывает армия, обладающая численным перевесом. Не сомневаясь в том, что Нобутака и его союзники в конце концов прибегнут к силе, я принялся сколачивать собственную коалицию.

Ключевой фигурой моего стратегического плана стал князь Токугава, военный губернатор провинций Микава и Тотоми. Не уступая мне в размерах собственных

земельных владений и армии, он мог легко изменить баланс сил в пользу врага, если бы присоединился к лагерю Нобутаки. Поэтому я приложил все усилия, чтобы привлечь его на свою сторону.

Кроме того, я искал союза с Кагэкацу, губернатором провинции Этиго. Мне было известно, что у Кагэкацу были враги в коалиции Нобутаки, и я использовал это знание, чтобы убедить его в том, что нас с ним объединяет общая цель. Как говорится в пословице, «враг моего врага — мой друг».

Помимо прочего, я знал, что часть солдат в армии генерала Сибаты служат ему не по собственной воле, а достались как наследство от князя Нобунаги. Я надеялся, что их можно переманить, и мне действительно удалось тайно добиться от них обещания в нужный момент присоединиться ко мне.

Таким образом, осознание неизбежности войны и закулисная деятельность по созданию коалиции позволили мне предопределить исход сражения раньше, чем была пролита первая капля крови. Благодаря тщательному планированию и численному превосходству я разгромил силы генерала Сибаты, и, чтобы избежать позорной капитуляции, он отступил в свой замок. Там Сибата приказал заполнить соломой все дверные проемы, ниши и другие щели. После этого компания из восьмидесяти человек провела остаток ночи, наслаждаясь изысканными кушаньями, напитками и воспоминаниями о радостных и славных днях прошлого. На рассвете они подожгли солому, а потом вспороли себе животы, совершив ритуальный обряд сеппуку в свете танцующих языков пламени.

После этой роковой пирушки остался в живых лишь один человек. Перед тем как поджечь замок, самураи отослали прочь одну старую женщину, искусную рассказчицу, чтобы она могла составить подробное описание этого жуткого праздника и покрыть неувядаемой славой имена генерала Сибаты и его приближенных.

Нобутака, узнав, что его мечта о захвате власти обратилась в пепел, тоже покончил жизнь самоубийством. Теперь, когда соперники оказались повержены, мое лидерство стало неоспоримым. par Мудрые лидеры умело используют «секрет победы»: *начинайте сражение только после того, как создадите условия для победы.*

Обращайтесь с последователями как с членами семьи

Достижение вершины лидерства вовсе не означало, что моя борьба закончена! Наоборот, мое возвышение послужило началом бесконечной череды переговоров, сражений и проблем с управлением страной. Главной задачей стала необходимость поддерживать высокий моральный дух моих последователей.

Во время беспощадной борьбы с конкурентами на рынке или марша к месту битвы с вражеской армией главной задачей лидера становится забота о моральном состоянии своего войска. А ключ к повышению боевого настроя — укрепление чувства близкого родства с теми, кто сидит в окопах. Как выходец из деревни, карьера которого началась со скромной должности носителя сандалий, я постоянно ощущал глубокую духовную близость с представителями низшего сословия. Вот почему я старался делать все, что мог, для удовлетворения их потребностей.

Когда на кон поставлено выживание организации, многие лидеры начинают экономить на медяках. Они до минимума урезают расходы, особенно во всем, что касается нужд рядовых работников. Некоторые из моих противников выделяли своим подданным столько еды, чтобы они не умерли с голоду, и обращались с ними хуже, чем со скотиной. Но я такого себе никогда не позволял.

А я обращался с моими последователями так, словно они были членами моей семьи, и всегда заботился о том, чтобы перед сражением они могли наполнить желудки. При Сидзугатакэ я изрядно потратился на то, чтобы заранее закупить огромное количество риса, чтобы накормить пятьдесят тысяч солдат. Никто из тех, кто согласился рискнуть жизнью под моим командованием, не должен был умереть голодным! Кроме того, я на личном опыте убедился в справедливости старой поговорки «Армия хорошо сражается только с полным желудком».

Разве коммерческие или военные организации сильно отличаются от семьи? Я так не думаю. Наибольшей любовью пользуются те лидеры, которые применяют «секрет семейственности»: *обращайтесь с последователями как с членами семьи.*

Верность можно завоевать, но нельзя купить

Век войн был временем ужасного хаоса и постоянных сражений. На войне у человека есть только два выхода: убить или быть убитым. Несмотря на то что нет ничего более противного идеалам самурайской морали, чем закулисные интриги и бесчестные дела, воины той эпохи никому не могли полностью доверять. В век войн предательство и измена стали обычной частью повседневной жизни.

Постоянная опасность была главной причиной той решающей роли, которую в смутную эпоху играли личные взаимоотношения. Лидер, не сумевший создать прочную структуру личных связей внутри организации, мог быть убит своими же подчиненными! Вот почему я придавал такое значение персональному общению и личным контактам.

— Я никогда вас не подведу, — говорил я своим людям. — Буду заботиться о вас до конца.

И я всегда держал свое слово.

К нашей организации принадлежала одна старая женщина, Ётокуйн, кормилица князя Нобунаги. После появления князя на свет к нему приставили нескольких кормилиц, но даже в младенческом возрасте князь имел настолько необузданный и жестокий нрав, что прокусывал соски бедных женщин. Ему находили все новых кормилиц, но результаты были такими же печальными до тех пор, пока не появилась Ётокуйн. Внезапно младенец успокоился, и Ётокуйн вскормила его вместе с собственным сыном, Цунэоки. Это было настоящим чудом, и с тех пор Ётокуйн стали уважительно называть «госпожой носительницей благородного молока»*.

Сын и внук Ётокуйн сражались в армии Ода и оба погибли в один день во время одной из военных кампаний. Мне было очень жаль Ётокуйн, которая заслуживала самой глубокой преданности в обмен на свои жертвы. Несмотря на мой ужасный почерк, я решил послать ей собственноручно написанное соболезнование. Вот что я написал:

---

*Адриана Боскаро, «101 письмо Хидэёси».

«Мне никогда не постичь глубину того безмерного горя, которое вам принесла одновременная гибель вашего сына и внука. Но с этого момента я почту за честь, если вы согласитесь считать меня, Хидэёси, вашим вторым сыном, пусть даже я и не заслуживаю им называться. Пожалуйста, не стесняйтесь обращаться ко мне с просьбами».

Мой гонец сообщил, что, когда Ётокуйн прочитала мое письмо, у нее из глаз хлынули слезы. В последующие годы эта женщина действительно несколько раз обращалась ко мне с просьбами о помощи, и я всегда с радостью ей помогал.

В те дни бесконечных раздоров каждый клан стоял сам за себя. Любое мирное соглашение между ними могло быть разорвано через несколько недель, а то и раньше. Даже отношения между семьями иногда оказывались запятнанными предательством и ложью. Это еще больше укрепляло мое решительное намерение внимательно следить за благополучием моих вассалов и их семей. Некоторые самураи ведут себя как наемники, продавая свою лояльность тому, кто больше заплатит. Только чуткое внимание и любовь лидера к своим вассалам породят подлинную верность, что и подтвердилось, к моему глубокому сожалению, во время осады замка Микки.

У хозяина замка был влиятельный вассал по имени Тадасигэ. Я попытался переманить Тадасигэ на свою сторону, пообещав ему щедрое пожизненное содержание, если он тайно присягнет мне на верность и поможет моим войскам пройти через внешние ворота крепости.

Тадасигэ согласился. Он назначил время и в условленный час впустил во внутренний двор замка около тысячи моих солдат. Но оказалось, что предательство Тадасигэ было лишь военной хитростью! Моих солдат быстро окружили и перебили.

Я думал, что могу быть уверен в согласии Тадасигэ, и моя глупость стоила жизни многим людям. Истинную верность нельзя купить, как мешок крупы или риса. В моей жизни было много случаев, когда обстоятельства заставляли меня вступать в союз с недостойными людьми, но я никогда не забывал об ужасном уроке, полученном в тот трагический день.

В наши дни «секрет верности»: *остается таким же актуальным, как и прежде: верность можно завоевать, но нельзя купить.*

Прощайте мелкие проступки

Некоторые феодальные правители славились тем, что требовали от подданных строгого соблюдения даже самых абсурдных правил этикета и строго карали за незначительное их нарушение. Каждому японскому школьнику знакома история о том, как заносчивый самурай зарубил заботливого крестьянина лишь потому, что тот обратил его внимание на блоху, ползавшую по спине господина. Нелепым оправданием убийства послужило то, что крестьянин посмел поставить вредное насекомое в один ряд с благородным воином, чем нанес последнему непростительное оскорбление!

Мне глубоко отвратительны высокомерие и мелочное подчеркивание социальных различий. В этом вопросе я полностью согласен с мнением Масамунэ, одного

из величайших полководцев и губернатора северных провинций. «Приличие, перешедшее известные границы, — сказал он однажды, становится ложью».

Масамунэ был самураем до мозга костей, хотя и не отличался богатырским сложением. Если честно, то он был таким же коротышкой, как я, и рост его едва достигал полутора метров! Переболев в пятилетием возрасте оспой и ослепнув на правый глаз, Масамунэ не потерял юношеского пыла и заслужил прозвище Одноглазый Дракон. В зрелые годы его воинская доблесть наполнила это прозвище новым содержанием. Кроме того, Масамунэ прославился нововведениями в военной области, такими как пуленепробиваемые доспехи, которыми он экипировал свою армию.

Наша первая личная встреча произошла во время осады замка Одавара. После нескольких лет сражений и переговоров я наконец смог взять под контроль всю западную часть страны. Теперь мне предстояло обратить взор на восточное побережье, где мои наместники впоследствии основали славный город Эдо*.

Мощные укрепления и широкие рвы замка Одавара не позволяли штурмовать его в лоб, поэтому я решил перекрыть доставку продовольствия гарнизону и заморить врага голодом. Чтобы продемонстрировать нашу уверенность в неизбежности победы и произвести впечатление на защитников Одавары. Я разрешил моим генералам привезти в лагерь жен и наложниц, а кроме того устраивать театральные представления и прочие развлечения. Очень скоро наша стоянка стала больше походить на место проведения грандиозного карнавала, чем на солдатский бивуак.

Я попросил Масамунэ присоединиться ко мне и поучаствовать в осаде замка Одавара, но он не торопился с ответом. Вместо этого он послал лазутчиков, чтобы оценить шансы противоборствующих сторон, намереваясь стать на сторону вероятного победителя. У меня были собственные лазутчики в его владениях, и я был прекрасно осведомлен о его действиях.

Когда стало ясно, что победа окажется за мной Масамунэ приехал в наш лагерь в сопровождении небольшого отряда вассалов и подал прошение о поступлении ко мне на службу в качестве верноподданного.

Когда я упрекнул его в том, что он тянул с решением до тех пор, пока исход кампании не стал очевидным, у него отвисла челюсть.

— Как я могу доверять человеку, — сказал я — который готов присягнуть на верность тому, у кого просто окажется больше сил? На моем месте стоило бы вас убить. Но я все же уверен, что военный союз принесет пользу нам обоим, поэтому готов предать прошлое забвению

Услышав эти слова, Масамунэ удивился второй раз за этот день. Он чувствовал себя так, словно за несколько секунд его голова успела слететь с плеч и оказаться там снова!

— Поскольку вы проделали дальний путь, позвольте показать вам наш лагерь,— продолжил я. — Предлагаю подняться вон на тот холм, откуда лучше видно.

Я повернулся и зашагал к возвышенности позади наших позиций. Масамунэ последовал за мной

* Город Эдо позднее был переименован в Токио.

Добравшись до вершины, мы стали осматривать раскинувшийся внизу огромный лагерь. Приближался сотый день осады. Было видно, как внизу у одетые в яркие наряды танцовщицы, музыканты и торговцы перемешались с тысячами воинов, радуя глаз красочным зрелищем. Но я привел туда Масамунэ не для того, чтобы полюбоваться видом.

— У себя на севере вы уже получили опыт нескольких мелких стычек, но генеральное сражение еще впереди, — сказал я. — Позвольте показать вам, как устроен наш лагерь. Вы можете использовать наш боевой порядок как образец для собственной армии.

Я снял с себя и передал Масамунэ свой вложенный в ножны меч — якобы потому, что двумя руками мне было удобнее показывать ему схему Расположения наших сил. Затем я намеренно повернулся свирепому Одноглазому Дракону спиной. Мы были одни, и если бы у Масамунэ возникло такое желание, он без труда мог бы убить меня и скрыться. В конце концов, как он мог быть уверен в том,что я снова не передумаю и не прикажу его казнить Но он стоял неподвижно и почтительно выслушивал мои объяснения.

Молодые самураи, которым я рассказываю эту историю, поражаются моей беспечности. Они ошибаются: это была демонстрация храбрости! Увиденная военная мощь произвела на Масамунэ сильное впечатление, но этого было мало. Кроме того, ему следовало показать, что я не уступаю ему и в личном мужестве.

После того как мы вместе спустились с холма и вернулись в мой шатер, Масамунэ выглядел подавленным. Я решил отослать его назад на северную родину, чтобы он навел порядок в своих владениях. Но приближенные ко мне офицеры принялись возражать.

— Позволить Масамунэ уйти — все равно что отпустить тигра обратно в лес! — предупреждали они. Вы были Правы, когда сказали, что ему нельзя доверять!

— Глупости, — отрезал я. — Вы не видите дальше собственного носа. Дома Масамунэ чувствовал себя сильным, потому что был подобен лягушке, которая всю жизнь прожила в крошечном пруду и ничего не знает о безбрежном океане. Теперь, когда ему пришлось увидеть, что находится за пределами его крошечной земли, он никогда не решится пересечь океан вплавь. Он не представляет для нас угрозы.

Масамунэ был исключительно талантливым самураем, поэтому с ним было легко иметь дело. Но У подавляющего большинства солдат способности ниже среднего. Чтобы управлять менее одаренными подчиненными, необходимы другие навыки. У каждого человека есть достоинства, поэтому задача лидера — помочь отыскать те сферы деятельности, где люди могут принести больше пользы. Их следует использовать с умом, а не сбрасывать со счетов, потому что лидеры не в состоянии выявить и развить их лучшие качества. Я очень горжусь тем, что за всю свою жизнь прогнал со службы очень мало людей.

Другим важным моментом в поведении лидера должно стать умение прощать подчиненным мелкие ошибки. Помнится, как однажды, когда я уже стал лидером Японии и находился на вершине власти, одного из моих пажей обвинили в небрежном обращении с ручными птицами замка. Во время кормления он нечаянно позволил моему любимому длиннохвостому попугаю выбраться из клетки и улететь.

Дрожащий от страха юноша предстал передо мной и рухнул на колени, белый, как лист бумаги, тщетно пытаясь бормотать бесполезные извинения. Он знал, как высоко я ценил эту птицу. В моей душе закипел гнев, но когда я заглянул в его испуганные глаза, то вспомнил ужасные побои, которые мне приходилось терпеть от отчима.

— Я знаю, что ты не намеренно позволил птице улететь, — успокоил я его. — Теперь, когда ее больше нет, ничего не поделаешь. Так что тебе не стоит больше тревожиться об этом.

Но парнишка, казалось, оцепенел от страха и не пошевельнулся. Тогда я негромко рассмеялся и потрепал его по макушке.

— Все, что есть в Японии, принадлежит мне. Поэтому, даже если маленький попугай улетел, он все равно остался птицей Хидэёси, — сказал я.

Когда паренек вместо нагоняя услышал добрые слова, к нему внезапно вернулся голос и он расплакался.

— Мне так жаль! Простите меня, пожалуйста! — повторял он снова и снова, всхлипывая и кланяясь.

Впоследствии этот юноша стал преданнейшим вассалом, и по мере того, как он становился старше, я продолжал оказывать ему содействие. Лидеры, которые наказывают своих последователей за пустячные проступки, делают больно только себе. Но лидеры, которые стараются расти духовно и укреплять свое влияние, активно используют «секрет снисходительности»: *прощайте мелкие проступки.*

Смиряйте гордыню

Осада замка Одавара напоминала грандиозный пикник, но в то же время послужила мне серьезным уроком. Она заставила меня обратить внимание на мои недостатки и понять, как важно учиться у подчиненных.

Моя стратегия осады заключалась в том, чтобы создать атмосферу праздника, которая не только помогала скрасить томительное ожидание победной развязки, но и позволяла поразить противника нашей безграничной уверенностью в себе. Однако разрешенные мной праздники казались настолько необычными, что порой неправильно воспринимались теми, кто сражался на моей стороне. Вот как один историк описал подобный инцидент:

Молодой самурай по имени Мотоюки случайно проходил мимо шатра, где по желанию Хидэёси устроили концерт. Звуки музыки и оживленные крики зрителей сильно разозлили его.

— Вместо того чтобы планировать штурм, наш командующий, похоже, тратит время на развлечения! — воскликнул Мотоюки громким голосом, упершись обеими ногами в землю у входа в шатер. — К чему это нас приведет?

Один из стоявших рядом телохранителей услышал замечание Мотоюки и немедленно отозвался:

— Кто ты такой, чтобы произносить подобные дерзкие речи?

Мотоюки ничуть не испугался и ответил:

— Мое имя Мотоюки, я нахожусь на временной службе у генерала Кагэкацу.

— Что ты имел в виду, так оскорбительно отзываясь о генерале Хидэёси? — строго спросил телохранитель. — Ты в своем уме? Или просто напился? В любом

случае я обязан доложить о твоем поведении начальнику.

— Вместо того чтобы спрашивать, в своем ли я уме, ты бы лучше задал этот вопрос своему командующему, — отпарировал Мотоюки. Накануне войны лидер должен готовить своих людей к битве, а не тратить время на музыку и танцы! Я не знаю, кто должен больше стыдиться наш лидер или слуги вроде тебя, которые слишком трусливы, чтобы говорить правду. Лучше я сохраню свою честь самурая и лишусь головы, чем стану участником этого постыдного спектакля!

С этими словами Мотоюки демонстративно плюнул на землю и гордо удалился.

Телохранитель поспешил к своему начальнику и сообщил о случившемся. Караульный офицер отправился к Хидэёси и доложил ему о поведении Мотоюки. |par Хидэёси пришел в ярость и тотчас же приказал послать за генералом Кагэкацу. При появлении Кагэкацу Хидэёси вскочил на ноги и дал волю своему гневу.

— Кагэкацу, один из находящихся у вас на службе людей, некий Мотоюки, позволил себе оскорбительные высказывания в мой адрес. Вы должны немедленно арестовать его и распять на кресте. Если вы не выполните мое приказание, то составите ему компанию и будете распяты вместе с ним!

Хидэёси гневно топнул ногой.

— Прошу прощения у моего господина, но я все утро находился здесь и слушал концерт, — ответил Кагэкацу. — Я ничего не знаю о поступке Мотоюки. Но если вы позволите, я пойду и разберусь, в чем дело.

С разрешения Обезьяны генерал извинился и отправился искать Мотоюки. Но уже через пару минут гонец Хидэёси позвал его обратно. «Теперь уж точно, — подумал Кагэкацу, — все эти оскорбительные вещи, которые наговорил Мотоюки, добром для меня не кончатся».

Однако когда он вернулся, то обнаружил, что гнев Хидэёси слегка смягчился.

— Поскольку Мотоюки не произносил этих оскорбительных речей в моем присутствии, а адресовал их одному из моих телохранителей, то вместо того, чтобы распять его, можете отрубить ему голову. И позаботьтесь о том, чтобы все узнали, что подобное наказание стало результатом его дерзости. Это удержит других от подобных поступков.

Кагэкацу поклонился и отправился выполнять приказ. Но не успел он далеко отойти, как снова его позвали обратно. «Что на этот раз?» — подумал Кагэкацу, склоняясь в поклоне перед Хидэё-си. Хидэёси молчал. Казалось, что он погрузился в глубокое раздумье. Через какое-то время он заговорил.

— Мотоюки не состоит у вас на регулярной службе. Он ронин, вольный самурай, который вступил под ваши знамена временно, поэтому отсечение его головы явится публичным оскорблением вашего доброго имени как лидера. Лучше скажите ему, чтобы он вспорол себе живот.

Кагэкацу поднялся и еще раз вышел из шатра, но едва успел пройти половину пути до своей палатки, как ему сообщили, что Хидэёси желает говорить с ним снова.

— Поразмыслив над тем, что произошло, заявил Хидэёси, — я пришел к выводу, что Мотоюки не сказал ничего, кроме правды, или того, что казалось ему правдой. Возможно, он неправильно выбирал слова, но имел полное право их произнести. Мое распоряжение о проведении этих театральных спектаклей вызвано вовсе не сумасшествием и не любовью к развлечениям. Оно было сделано для того,

чтобы продемонстрировать нашу уверенность в своей силе и убедить противника в том, что мы собираемся разделаться с ними как с детьми. В этом заключалась моя стратегия, призванная сломить волю врага. Но Мотоюки этого не знал. Вот почему, с его точки зрения, мое поведение действительно выглядит глупо.

Нет, во всем виноват только я, — продолжил Хидэёси, — потому что позволил гордыне повлиять на ясность моих суждений. Мне следует награждать, а не наказывать тех, кто говорит то, что думает.

Кагэкацу от удивления вытаращил глаза, но благоразумно не раскрыл рта.

— Сотни влиятельных аристократов и знаменитых самураев посещали эти театральные представления, не сомневаясь в их целесообразности. Но когда человек низкого звания, такой как Мотоюки, публично выражает сомнение в разумности подобных мероприятий, это свидетельствует о его отчаянной смелости, и мне бы очень хотелось, чтобы мои вассалы проявляли как можно больше подобного мужества.

Мотоюки произнес оскорбительные слова в мой адрес, но своим поступком он показал, что обладает независимостью характера, чтобы высказывать свое мнение даже об офицере самого высокого ранга. В этом он похож на меня в молодости. Как я могу наказать человека за то, что восхищает меня во мне самом? Мы все могли бы поучиться у Мотоюки храбрости. Мне кажется, Кагэкацу, вам стоит взять его на регулярную службу и сделать генералом*.

Кстати, Кагэкацу действительно сделал Мотоюки генералом, и в дальнейшем молодой человек, который осмелился высказать сомнение в моей мудрости, не раз покрывал свое имя заслуженной славой. Справедливое негодование Мотоюки напоминает нам о том, как важно использовать «секрет ясности ума»: *смиряйте гордыню.*

Учитесь у своих последователей

Я благодарен историку, записавшему этот поучительный случай, потому что он иллюстрирует опасность тщеславия, жертвами которого становятся многие лидеры, включая и меня, о чем свидетельствует моя первая реакция на поступок Мотоюки. Чем больше у вас власти, тем больше риск стать жертвой высокомерия. К сожалению, даже мне не всегда удавалось избежать этой ловушки, о чем вы узнаете из дальнейших рассказов. Но пока запомните: нет такого лидера, которому нечему поучиться у своих последователей!

---

*Адаптированная цитата из Уолтера Денинга.

ГЛАВА 7

КАК НАГРАЖДАТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

В обязанности лидера входит определение видов и размеров поощрения. Более сложную и запутанную проблему придумать трудно. Каждая организация награждает своих работников по-разному, но лидер может использовать следующие принципы.

Ставьте ясные цели

Хорошие лидеры придают огромное значение четкости постановки целей сотрудникам. Сначала они ставят конкретные задания, возлагая на подчиненных ответственность за их выполнение. Затем оценивают эффективность выполнения этих заданий. И наконец, оценивают результаты деятельности, чтобы определить размеры вознаграждения. Хорошая иллюстрация этого процесса — форсированный марш на Сидзугатакэ.

Консолидация власти и защита клана Ода стали моими первоочередными задачами после смерти князя Нобунаги летом 1582 года. Одним из первых моих шагов стало сооружение двух фортов, закрывающих южные подходы к столичному городу Киото, где я разместил свою ставку. Но мой давний соперник, генерал Сибата, и его марионетка Нобутака алчный, незаконнорожденный сын князя Нобунаги сочли мои действия признаком коварства. Вне себя от ярости, они отправили мне грозное послание.

— Снесите эти укрепления, — написали они, — или мы сделаем это за вас.

Чтобы осуществить эту угрозу, Сибата должен был дождаться, пока растают снега в провинции Этидзэн. Земли Этидзэн, на северо-востоке от Киото окружены глубокими ущельями и крутыми горными склонами, по которым опасно передвигаться Даже в хорошую погоду. А зимой они становились почти непроходимыми.

Но зима подходила к концу, и я знал, что настала пора разрешить наши разногласия тем или иным способом.

— Я жду вашего прибытия, — написал я в ответ . — Только один из нас может править на этой земле, другой же должен навеки уснуть в ней. Надеюсь, вы готовы обрести вечный покой.

Теперь нельзя было терять ни минуты. Как только реки начали наполняться стекающими с гор талыми водами, я отправил несколько отрядов моих солдат в подкрепление гарнизонам, расположенным вдоль вероятного пути следования Сибаты.

В начале весны пришло сообщение о том, что Сибата покинул свою ставку и направляется на юг. Я немедленно послал дополнительные силы в Сидзугатакэ, одну из северных крепостей, где планировал устроить Сибате, изрядно промерзшему в пути через горы, горячий прием.

Сибата был знатоком тактики ведения войны в горной местности и расположил свои войска на рутых склонах севернее крепости. Я предпочитал сражаться на ровной земле и разместил свои силы чуть южнее тянувшейся внизу долины. Расстояние между нашими передовыми линиями составляло всего три километра.

Мое пятидесятитысячное войско с беспокойством поглядывало на двадцатитысячную армию Сибаты, а самураи с обеих сторон гадали, кто из них первым обагрит клинок кровью убитого врага — и первым погибнет.

Сибата, казалось, не решался сделать первый ход. Я не знал, почему он тянет время, но чувствовал что-то неладное. На всякий случай я решил держать свою армию в полной готовности к выполнению быстрого маневра. Пока мои главные силы дожидались атаки генерала Сибаты на Сидзугатакэ, враги могли напасть на нас в другом месте.

Последующие события подтвердили мудрость моего решения сохранить мобильность. Гонец принес сообщение о том, что солдаты Нобутаки направляются к моим гарнизонам в провинции Гифу на северо-востоке. Оставив в Сидзугатакэ небольшое прикрытие, я повел основную часть своей армии в Гифу, чтобы разделаться с упрямым сыном князя Нобунаги. Мы прошли около полусотни километров, когда нас догнал запыхавшийся курьер со срочной депешей: небольшая крепость клана Ода к северу от Сидзугатакэ была взята Моримасой, племянником Сибаты. Теперь силы Моримасы двигались к Сидзугатакэ на помощь Сибате!

Я немедленно скомандовал: «Кругом марш». Оставив в Гифу часть войска, чтобы встретить Нобутаку, я взял с собой пятнадцать тысяч всадников, и мы во весь опор помчались к Сидзугатакэ. Дистанцию в пятьдесят километров мы преодолели за пять часов: историки назвали этот маневр одним из самых форсированных маршей в истории Японии.

Несмотря на крайнее утомление людей, я призвал их не останавливаться и атаковать врага. Мы застигли их врасплох на рассвете, когда топот копыт боевых коней потряс тихий утренний воздух.

Сражение кипело до полудня — до тех пор, пока «семь копий», семеро отборных верховых самураев из моей гвардии, не врезались в сердце вражеского строя, сметая всех, кто становился у них на пути. Ряды врага смешались, и его солдаты обратились в беспорядочное бегство вниз по залитым кровью горным склонам, бросая копья, мушкеты, мечи и даже доспехи, в отчаянной попытке спастись. Мы отстояли Сидзугатакэ!

Военные историки удивляются, как пятнадцати тысячная армия в кромешной тьме ночи могла пройти форсированным маршем пятьдесят километров так быстро. Решающим фактором нашего успеха стало не сверхчеловеческое напряжение сил в критических обстоятельствах, а четкая постановка задач и контроль за их выполнением. Сидзугатакэ заранее, останавливаясь во всех придорожных деревнях, жители которых получили задание заготовить рисовые шарики и смоляные факелы. Впоследствии двигавшиеся мимо солдаты на ходу хватали еду и факелы, чтобы осветить себе путь в темноте.

Прежде чем покинуть позиции под Сидзугатакэ, чтобы разделаться с Нобутакой в Гифу, нам нужен был запасной план — на тот случай, если силы Сибаты предпримут атаку в наше отсутствие. Я объяснил Мицунари, одному из моих старших вассалов, что он должен обеспечить нам возможность при необходимости быстро вернуться из Гифу в Сидзугатакэ. Как именно Мицунари собирался выполнить эту задачу, меня не волновало. Мое дело было четко поставить задачи, а затем не вмешиваться.

Мицунари и его люди организовали сеть доставки припасов и прошли весь

маршрут от Гифу до Сидзугатакэ заранее, останавливаясь во всех придорожных деревнях, жители которых получили задание заготовить рисовые шарики и смоляные факелы. Впоследствии двигавшиеся мимо солдаты на ходу хватали еду и факелы, чтобы осветить себе путь в темноте.

Заготовка продовольствия для пятнадцати тысяч людей и лошадей представляла сложную проблему материально-технического обеспечения, но все, что требовалось моим людям, — это четкая постановка цели. Мицунари и его помощники получили щедрое вознаграждение. Одержать эту решающую победу нам помог «секрет ответственности»: *ставьте ясные цели.*

Поощряйте людей при каждой возможности

Битва при Сидзугатакэ не только укрепила мое лидерское положение. Благодаря ей в словаре японского языка появилось новое выражение — «семь копий».

Семеро отборных всадников из моей личной гвардии — Киёмаса, Такэнори, Масанори, Нагаясу, Кацумото, Ёсияки и Ясихару — повели людей в решающую атаку, которая внесла смятение в ряды врагов и привела нас к победе. Их подвиги при Сидзугатакэ получили такую известность, что с тех пор словосочетание «семь копий» стало использоваться для обозначения воинов, отличившихся в битве.

Киёмаса, один из этой семерки, был сыном кузнеца, настоящим великаном, получившим за свои габариты прозвище Потрясающий Землю. Он обладал силой и стремительностью медведя: когда во время форсированного марша на Сидзугатакэ под ним пала лошадь, он пробежал последние пятнадцать километров в полном снаряжении, не отстав от верховых самураев!

Потрясающий Землю всегда сиял от счастья, когда я его хвалил. Он краснел, как свекла, до самых мочек своих огромных ушей. Вид этой радостной, красной физиономии, увенчивающей громадное тело, был так приятен моим глазам, что я не упускал возможности хвалить его снова и снова. И чем чаще делал это, тем настойчивее он добивался очередных похвал, совершая достойные поступки. Глядя на него, другие люди тоже старались заслужить мою похвалу, и это стремление помогало им добиваться еще более выдающихся достижений. Сильные и слабые стороны есть у каждого человека, поэтому лидеры должны развивать в себе умение выявлять и поощрять в подчиненных лучшие качества.

В начале моей карьеры один мой вассал по имени Миябэ перешел на службу к другому генералу. Через какое-то время, после того как мои достижения стали известны всей Японии, этот генерал попросил Миябэ рассказать о его службе у меня. Как мне удавалось одну за другой решать такие сложные задачи, добиваясь непрерывной череды триумфов?

— Вообще-то князь Хидэёси не слишком отличается от других, — ответил Миябэ, — кроме, разве что, его отношения к похвалам и поощрениям. Без его похвалы не остаются даже незначительные достижения вассалов самого низкого ранга, а его награды за значительные успехи превосходят все ожидания. Это пробуждает у его последователей стремление отличиться еще больше. Похвала ничего не стоит, но приносит неоценимые результаты. Миябэ сумел разглядеть в моем поведении «секрет одобрения»: *поощряйте людей при каждой возможности.*

Хорошо награждайте тех, кто хорошо служит

«Семь копий» были блестящими самураями, но пока они не продемонстрировали чудеса воинской доблести при Сидзугатакэ, им приходилось довольствоваться скромными доходами. Героические подвиги в этом судьбоносном сражении принесли им славу и богатство.

Особенное впечатление произвело на меня поведение Масанори. Незадолго до битвы у него за какую-то незначительную провинность отняли мечи и посадили под арест. Но Масанори сбежал, схватил первый попавшийся короткий меч и присоединился к участникам форсированного марша. В общей суматохе никто не обратил на него внимания. Добравшись до поля битвы, он отыскал грозную фигуру Хайго, бойца, известного своей свирепостью, и бросился вперед, чтобы сразиться с ним в поединке. Заметив небольшую щель в доспехах Хайго, Масанори одним искусным ударом своего меча сразил самурая, обагрив землю фонтаном его крови.

Своей отвагой и дерзостью Масанори напомнил мне меня в юности, и я подарил ему поместье, которое в пять раз увеличило размеры его владений. Наградой для всех остальных самураев из этой великолепной семерки стало троекратное увеличение их земельных угодий.

Все семеро бойцов были поражены моей несказанной щедростью. Но мне нравится проявлять щедрость, особенно когда люди заслуживают награды. Кроме того, этот подход основан на практических соображениях: самураи верно служат тому, кто не скупится на награды.

Запомните: практика награждения отличившихся производит впечатление не только на узкий круг членов вашей организации. Когда обо мне стали говорить как о справедливом лидере, который раздает богатые награды всем, кто добивается результатов, ко мне потянулось множество способных исполнителей. Если бы я проявлял скупость, они искали бы себе других хозяев.

Неопытные лидеры боятся, что щедрые выплаты подчиненным опустошат их сундуки. Чепуха! На деле все наоборот. Мое имя стало приобретать широкую известность только после того, как я начал хорошо платить своим людям. Молва о том, что у меня на службе можно разбогатеть, привлекала лучших специалистов разных профессий. Высокие выплаты не разоряли меня, а преумножали мои богатства.

Парадоксально, но факт: чем больше денег вы раздаете тем, кто хорошо вам служит, тем богаче становитесь. Однако эту простую истину осознают лишь единицы. Подавляющее большинство людей стараются как можно больше забрать себе и как можно меньше отдать другим. Вот почему их кошельки пустеют.

Вы еще не забыли «секрет обмена»? Чтобы получить, сначала нужно дать. Применяйте этот принцип всякий раз, когда нужно наградить соратников или коллег: *хорошо награждайте тех, кто хорошо служит.*

Лично поощряйте отличившихся

Людям свойственна склонность к обогащению, однако жажда почестей свойственна им не меньше. И, как правило, самые талантливые работники ценят признание выше материального вознаграждения. Лидеры, умеющие возбуждать у людей стремление к признанию, скоро притянут к себе верных последователей.

Лучший способ выделить отличившихся — и продемонстрировать свое отношение к ним — в собственноручном написании писем. Став самураем, я взял за правило ежедневно писать и отправлять письма.

Некоторые лидеры считают, что писать от руки слишком хлопотно; другие стесняются своего почерка. Из-за недостаточного образования у меня были большие трудности с орфографией и еще более серьезные с каллиграфией. Но все это не имеет значения, когда вы стремитесь выразить то, что у вас на сердце. Когда я письменно выражал свои чувства, вопросы формы и стиля меня не волновали.

Другие лидеры пользовались услугами секретарей, но я предпочитал писать письма сам. Адресатам было приятно получать такие послания. Например, я лично писал благодарности каждому из «семи копий». В одной из них, в частности, было сказано: «Ваши блестящие подвиги при Сидзугатакэ изменили облик Японии в глазах грядущих поколений».

Письменные благодарности служили важной формой поощрения, поскольку определяли порядок рассадки людей во время военных советов. Вассал с наибольшим количеством благодарностей мог занять место рядом со своим генералом. Кроме того, количеством благодарностей определялось право вассала высказать свое мнение на военном совете. Самураи были крайне заинтересованы в получении благодарностей, которые помогали им занять высокое положение в этом мире.

Благодарность — лишь одна из форм морального поощрения. После каждого сражения особо отличившимся я раздавал мечи, доспехи и другие призы. Я всегда делал это прямо на месте, чтобы как можно быстрее отметить примеры выдающейся доблести и храбрости. Получатели высоко ценили эти подарки, многие из которых становились семейными ценностями и передавались из поколения в поколение.

Успешные лидеры, которые признают эффективность не только материального, но и морального поощрения, используют «секрет признания»: лично поощряйте отличившихся.

Чтобы добиться преимущества, крепите единство

Во время военной кампании слаженная работа команды приобретает решающее значение. Но разве в других жизненных ситуациях роль команды не так важна? Я твердо убежден, что совместная работа — основа успеха каждой организации — военной, коммерческой или административно-хозяйственной. Следовательно, главная задача лидера — создавать команды и стимулировать усилия группы надлежащими поощрениями и наградами.

В свое время князь Нобунага взял на службу выдающегося мастера боевых искусств, специалиста по части обращения с копьем, самурая по имени Мондо. На

его счету были сотни врагов, пронзенных на поле брани, и его ученики хвастались, что никто из живущих на земле людей не сравнится с ним в военном искусстве. На этом основании Мондо было поручено заниматься обучением солдат клана Ода навыкам владения копьем. Я знал о его репутации и личной преданности генералу Сибате моему главному сопернику в клане Ода. Но других причин остерегаться его у меня не было.

Все изменилось в тот день, когда Мондо пришел на праздник, устроенный князем Нобунагои для своих старших вассалов. Двое мужчин, естествен но, принялись обсуждать вопросы военной тактики, и князь Нобунага спросил у Мондо, какое копье удобнее использовать в бою: короткое или длинное.

— Конечно же короткое,— решительно заявил Мондо.— После броска такое копье входит в тело врага с большей силой. Кроме того, им можно очень быстро орудовать в борьбе с несколькими против никами сразу. Это оружие особенно эффективно в ближнем бою, когда длинное копье оказывается бесполезным. Тут не может быть двух мнении, лучшее копье на свете — короткое, метр восемьдесят или даже меньше. Тот, кто считает иначе, просто дурак.

Князь Нобунага, который привык идти в бой с очень длинным копьем, неловко заерзал на своем месте. Однако, несмотря на свой княжеский титул, он не собирался спорить с человеком, которого сам взял на службу в качестве эксперта по данному вопросу.

Он взглядом отыскал меня и знаком призвал принять участие в обсуждении.

— А вот и ты, Хидэёси! — приветствовал меня князь.— Может быть, ты сможешь позабавить нас своими мыслями по этому вопросу. Как, по-твоему, какое копье лучше использовать на войне: длинное или короткое?

Я находился в необычном для себя раздраженном состоянии и не счел нужным этого скрывать. par — Зачем спрашивать меня? — сказал я, кивая в сторону Мондо.— Вот человек, который прекрасно разбирается в данном вопросе. Будет лучше, если вы выслушаете его мнение.

— И все же, Обезьяна,— не унимался князь Нобунага,— сделай одолжение и выскажи нам свое суждение.

В первый момент я не понял, какое напряжение кроется за его просьбой, но теперь ощутил его в полной мере. Уже одно это должно было навести меня на мысль о том, что в данной ситуации лучшим ответом был бы уклончивый. Однако, как это часто бывает, я не успел удержать язык за зубами.

— Что ж, раз уж вы так настойчиво просите,— ответил я,— то скажу, что тут нечего даже сравнивать. Длинное копье не в пример лучше.

Мондо с размаху бухнул свою чашку с сакэ на стол и презрительно фыркнул.

— Да что ты вообще в этом понимаешь?

По правде говоря, я несколько поторопился высказать свое мнение, не посчитав нужным тратить время на обдумывание. Но после такой реакции мне ничего не оставалось, кроме как защищать высказанную точку зрения, и когда я попробовал ее обосновать, то обнаружил, что действительно уверен в ее правильности.

— Я не так хорошо разбираюсь в этом вопросе, как вы, но знаю, что длинное копье летит дальше и поэтому может поразить врага на большем расстоянии. Следовательно, оно лучше короткого.

Мондо даже не попытался скрыть презрение в голосе.

— Это все теория. Но скажи мне ты, лысая крыса с длинным копьем, сколько врагов ты убил им в настоящих сражениях?

Тут князь Нобунага счел нужным вмешаться и избавить меня от необходимости назвать точную цифру уничтоженных мною врагов, которая оказалась бы равна нулю.

— Хватит молоть языками! — сказал он. — Пустая трата слов не поможет решить спор. Предлагаю провести испытание. Каждый получит по пятьдесят солдат. У вас будет три дня, чтобы научить их обращаться с тем копьем, которое вы предпочитаете. Через три дня мы проведем показательный бои, чтобы определить победителя. Принимаете мое предложение?

Мы оба согласились. Мондо самодовольно ухмылялся, предвкушая мое неизбежное поражение. Я же демонстрировал жалкое подобие улыбки, поскольку сильно сомневался, что смогу победить такого искусного противника его излюбленным оружием.

Князь Нобунага приказал собрать сотню солдат и объяснил им условия состязания. Все сразу же потребовали, чтобы их включили в отряд Мондо, поэтому князь Нобунага распорядился тянуть жребий на соломинках. Естественно, что те, кто вытянул длинные, выбрали сторону Мондо, и мне достались полсотни павших духом неудачников. Когда я собрал их вместе для первого знакомства, мне пришлось тщательно выбирать слова.

— Скажу вам честно, — сразу признался я. — Я не могу похвастаться умением управляться с копьем — хоть коротким, хоть длинным, хоть с каким угодно. Но даже если бы я был мастером по этой части, трех дней все равно не хватит, чтобы передать мое умение вам. Все уроки, которые вы успеете усвоить, вылетят у вас из головы после первого же сильного удара. Для овладения боевыми навыками нужны длительные, упорные тренировки и хороший, опытный учитель. К сожалению, ни того, ни другого у вас не будет.

Это явно была не та зажигательная речь, которой от меня ждали. Солдаты хмуро переглянулись, а затем уставились на меня.

— Если так, — сказал один из них, по всей видимости, самый решительный, — то почему бы вам просто не признать победу за Мондо и не покончить с этим делом? Если нас побьют, будет хуже. Зачем доводить дело до неизбежного, но ненужного поражения?

Быстро шагнув вперед, я схватил его за плечи и впился в него пристальным взглядом. Но когда ответил, в моем голосе не было злости.

— Послушай меня внимательно, — сказал я ему. — Я признался, что не силен в приемах обращения с копьем, чтобы вам их передать, и к тому же у вас все равно нет времени их усвоить. Но я ничего не говорил о поражении.

— Тогда что вы предлагаете? — отозвался солдат, оглядываясь на других. — Выйти в назначенное время, вооружившись мушкетами?

— Этот номер не пройдет, — заметил какой-то простак, явно подумавший, что предложение было сделано серьезно. — Князь Нобунага никогда не признает такую победу.

— Да не нужны вам будут мушкеты! — сказал я. — У вас будет такой командир, как я, и я обещаю, что вы победите. Но для этого вы должны будете сражаться дружно, как одна команда. Если вы станете точно выполнять мои приказы и

действовать как один человек, тогда можно будет орудовать копьями так, как вам больше нравится. Все, что от вас потребуется, — как можно сильнее ударить по противнику, и он обязательно побежит. Понятно?

Они неуверенно закивали, не решаясь поднять глаз.

— А теперь, — сказал я, — вы начнете обучение с того, что хорошенько выпьете и закусите с товарищами по команде!

Я распорядился, чтобы в мою палатку принесли много жареной рыбы и сакэ, после чего мы все вместе принялись за ужин, в конце которого языки и ноги участников заплетались одинаково сильно.

На следующий день я заставил их — все еще не отошедших от гулянки — разделиться на три группы. Первым двум группам я поставил задачу атаковать противника слева и справа, в то время как третья должна была ударить в центр.

— Когда я отдам приказ атаковать, вы должны выполнить его немедленно, — крикнул я. — Готовы? Вперед!

Погоняв их до седьмого пота, я снова распорядился насчет ужина и похвалил всех за внимательность и дисциплинированность.

Тем временем Мондо обучал свой отряд приемам обращения с коротким копьем: как парировать выпады, под каким углом наносить удары и так далее. Но обучение людей, которые впервые взяли в руки это оружие, продвигалось плохо, и скоро терпение их лидера лопнуло. Чередуя удары своим учебным копьем с гневными тирадами, Мондо пытался угрозами заставить их усвоить необходимые навыки, но такой метод обучения только приводил солдат в еще большее уныние. На второй день многие из его людей, которым стало известно, что я обращаюсь со своей командой гораздо мягче, принялись ворчать, что лучше бы они вытянули короткие соломинки. Такие настроения лишь сильнее распаляли ярость Мондо.

Вечером завершающего дня обучения я встал и произнес тост:

— Завтра день состязания. Помните главное: вы должны действовать сообща, как один человек, и тогда окажетесь сильнее. За победу!

Я поднял вверх свою чашку, и они подняли свои.

Наши противники закончили свой последний день подготовки под неистовые крики и брань Мондо. Возвращаясь домой на закате, они встретили нескольких парней из моей команды и стали делиться впечатлениями о том, как проходило обучение.

— Мы только что закончили последнюю тренировку, — пожаловался один из людей Мондо. — Он гоняет нас с утра до ночи. Нам даже поесть некогда! Сил больше никаких нет. От этих проклятых копий руки просто отваливаются. Хорошо хоть завтра наши муки закончатся — так или иначе.

На следующий день барабанный бой возвестил о начале состязания. Когда соперники взяли свои бамбуковые учебные копья, в толпе зрителей, собравшихся вокруг огороженной фехтовальной площадки, пронесся возбужденный шепот. Поглазеть на состязание пришли все мужчины, женщины и дети замка.

Прежде чем приказать своим людям выйти на площадку, Мондо продемонстрировал свое искусство владения копьем. Его копье вращалось все быстрее и быстрее, сливаясь в сплошной размытый круг. Закончив демонстрацию, он повернулся ко мне и улыбнулся. Я вытер вспотевшие ладони, перехватил копье из одной руки в другую и кивнул.

По команде мой отряд разделился на три группы, после чего я приказал центральной группе атаковать людей Мондо, что они и сделали с большим воодушевлением. Наши соперники не были так хорошо обучены синхронным действиям (Мондо посвящал основную часть времени отработке индивидуальных приемов), и под дружным натиском моей команды, вооруженной копьями большей длины, их ряды в панике смешались.

После того как я приказал остальным двум группам атаковать с флангов, отряд Мондо быстро попятился назад. Их лидер бегал вокруг, выкрикивая команды и пытаясь напомнить отдельным солдатам, как им следует отражать удары, но пользы от этого не было никакой.

Дело было в том, что они почти ничему не научились, и к тому же, как я правильно предсказал, при первом же серьезном натиске у них в головах все смешалось и они позабыли даже то немногое, что помнили до этого. Снова раздался бой барабанов, и мою команду объявили победительницей.

Мондо застыл у ограды фехтовальной площадки, глядя на две команды: одну удрученную, а другую ликующую. Затем он потребовал реванша. Князь Нобунага, широко улыбаясь, спросил, согласен ли я.

— Если мои люди готовы на это, я их благословляю, — ответил я, и все согласились. Барабаны забили снова, и результат оказался прежним: команду Мондо вытеснили с площадки, в то время как их инструктор бесновался в беспомощной ярости.

— Состязание закончено, — торжественно объявил князь Нобунага. — Победа присуждается команде Обезьяны.

Затем он повернулся, чтобы обратиться ко мне и Мондо.

— Но, надеюсь, всем понятно, — добавил он уже тише, — что причиной такого исхода стало мастерство лидера, а не преимущество того или иного типа копья. Обещайте, что между вами не останется неприязни. Все мы служим одному клану — клану Ода.

Сжав зубы, Мондо был вынужден согласиться, в то время как стоявший у края площадки его покровитель, генерал Сибата, развернулся и демонстративно удалился.

После состязания я проставил своим людям столько сакэ, сколько они могли выпить, но они и без того были довольны честно заработанной наградой, которую только они сами могли себе даровать, — знанием того, что командная работа может свернуть горы. Действуя сообща, они сделали то, что всего три дня назад казалось невозможным.

Почему моя команда одолела людей, которых возглавлял искусный исполнитель? Потому, что ее члены научились держаться вместе и надеяться друг на друга. Вместо того чтобы полагаться на собственные способности, как это сделал Мондо, я убедил членов моей команды, что они способны на многое. Результативные лидеры понимают, в чем «секрет командной работы»: *чтобы добиться преимущества, крепите единство.*

Работа в команде сама по себе награда

Успешный лидер получает много наград. Кое-кто считает самыми ценными из них богатство и престиж. Но на мой взгляд, самой дорогой наградой лидеру становится удовлетворение от результатов его команды. Успешный лидер не стремится показать, как хорош он сам, а делает все, чтобы показать, какая хорошая у него команда!

ГЛАВА 8

ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА НУЖЕН СОВЕТ

Лидер всегда одинок. Много лет назад, когда я был носителем сандалий, я проводил много приятных часов в компании других слуг. Мы располагались на импровизированных скамейках позади замковой конюшни, наслаждались рисовыми шариками и маринованными овощами, рассказывали друг другу веселые истории и подшучивали над господами. Теперь я — правитель Японии, и самые могущественные князья вынуждены неделями дожидаться аудиенции, чтобы удостоиться чести провести в моем присутствии несколько минут. Иногда, предаваясь приятным воспоминаниям о годах молодости, я ловлю себя на том, что ноги сами несут меня к конюшне. Но добродушное шутливое настроение слуг мгновенно исчезает, стоит мне оказаться в их поле зрения. Вокруг сразу воцаряется уныние, все падают на колени и кланяются.

Власть открывает человеку широкие возможности, но разобщает его с окружающими. Умный лидер должен постоянно искать мудрых советчиков, чтобы эффективно руководить и правильно принимать решения.

Выбирайте в советники самых надежных друзей

Вы уже знаете, как умножать ваше самое ценное достояние — личные связи. Люди, с которыми вы знакомы много лет, могут дать вам хороший совет. Для меня одним из таких людей стал Короку, предводитель знаменитой шайки разбойников.

Короку — яркий пример «плохой компании», с которой я связался на заре моей бродяжнической юности. Из-за десятилетней разницы в возрасте он стал для меня кем-то вроде старшего брата. Это правда, что он обучил меня основам воровского ремесла, но я покончил с этим образом жизни, когда избрал благородный путь, решив стать самураем. Тем не менее наши дружеские отношения сохранились. В век войн, когда предательство и обман, словно грозовая туча, нависли над страной и мне приходилось бороться с врагами даже внутри моего клана, Короку был одним из немногих людей, которому я мог доверить свою жизнь.

После убийства князя Нобунаги настали черные дни. Моя армия оказалась изолирована, мне пришлось заключать перемирие с одним врагом и искать способ отомстить другому. Тем временем неожиданно лишившиеся лидера старшие вассалы Ода ожесточенно спорили, что делать дальше, а за кулисами мои соперники пытались привести к власти своих ставленников.

Роковой июньский вечер, который принес известие о гибели князя Нобунаги, вызвал среди моих советников жаркие дебаты о том, как лучше отомстить за его убийство. Позволив себе на короткое время отдаться горестным чувствам, я провел часовое совещание с ближайшими помощниками и вышел из шатра, чтобы спокойно подумать. Мой старый друг Короку подал мне знак отойти подальше от входа, где никто не мог нас подслушать, и предложил дельный совет.

— Сейчас самое время, Обезьяна, — прошептал он. — Помнишь старые добрые дни, когда ты был в моей шайке? Ты увлекался азартными играми и много раз

терял все, оставаясь в одной рубашке. Так вот сейчас для тебя настал час сделать самую большую ставку. Твои соперники уничтожат тебя, как только получат такую возможность. Лучшего времени для решительных действий придумать нельзя. Твоего господина больше нет, и ты не сможешь вернуть его обратно. Не допусти, чтобы его великая цель погибла вместе с ним. Возьми бразды правления в свои руки и объедини страну!

Слова Короку вывели меня из угнетенного состояния, словно ковш ледяной воды в изнуряющий знойный вечер. Я присоединился к его шайке еще подростком и достиг совершеннолетия под его попечительством. В эту минуту он был похож на отца, который наблюдает за тем, как его сын становится мужчиной, и знает своего ребенка лучше себя самого. Его совет в тот самый трудный для меня день помог определить мою судьбу. Уже через несколько часов я привел в действие план «великого марш-броска». par Это был всего один из тех случаев, когда советы Короку оказывались для меня бесценными. Например, еще при жизни князя Нобунаги, во время подготовки вторжения в провинцию Мино, где располагалась главная резиденция клана Сайто, он помог мне подготовить почву для нападения, спровоцировав раздор в стане врага.

Клану Сайто служило много грозных воинов, но среди прочих больше всего нас беспокоила «троица из Мино». Бокудзэн, Иттэцу и Моринари, три самурая, прославились воинским мастерством, отвагой и верностью, служили своему лидеру Тацуоки как триумвираты в Древнем Риме. Мы хотели перетянуть их на свою сторону, но знали, что прямолинейный подход не поможет восстановить их против собственного клана.

Именно Короку посоветовал мне сделать наоборот: восстановить их клан против них. Вместе мы распустили слух о том, что триумвират якобы тайно сговорился примкнуть к нам.

Печально известный лидер клана Сайто, Тацуоки, порочные наклонности которого повлияли на ясность его ума, поверил слухам и начал сомневаться в преданности этих людей, которые на деле были его самыми верными защитниками! Трое воинов, оскорбленных беспочвенными подозрениями, тайно встретились, чтобы решить, как лучше поступить в этой ситуации. И они согласились стать союзниками клана Ода!

После присоединения к нам триумвирата только замок Инабаяма мешал князю Нобунаге полностью покорить провинцию Мино. Возведенная на вершине скалы величественная крепость Инабаяма имела грозный и внушительный вид, как и подобает замку, построенному на деньги знаменитого торговца маслом Досана, который стал благородным дворянином клана Сайто и за свое коварство получил прозвище Гадюка из Мино. Массивные задние ворота Инабая-мы казались непробиваемыми, но именно там, как я подозревал, находилось уязвимое место. Поскольку желание прорваться через такую преграду не могло прийти в голову ни одному здравомыслящему полководцу, то и командиры Сайто вряд ли отрядили много солдат на этот участок обороны.

Вместе с Короку и горсткой его самых надежных людей я прокрался по оленьей тропе через горный лес к задней стене крепости, где мы встретились с осведомителем, который согласился показать тайный вход рядом с задними воротами. Оказавшись внутри крепости, мы столкнулись с десятком солдат и перерезали их

раньше, чем те успели поднять тревогу. Переодевшись в их доспехи, чтобы выдать себя за вассалов Сайто, мы исследовали расположение врага, прокрадываясь мимо укрепленных в стенах чадящих факелов, пока не обнаружили кладовую. Затем мы под видом разносчиков продовольствия направились к главным воротам замка. Мой сводный брат Хидэнага дожидался снаружи, и после обмена условленными сигналами мы сумели открыть главные ворота и впустить внутрь затаившихся под стенами солдат Ода. Замок Инабаяма оказался в наших руках.

Короку стал моим советником на всю жизнь. «Куда Обезьяна, туда и я», — любил повторять он. В знак признания его заслуг я даровал ему большой участок земли, а позднее сделал князем, владельцем замка и вотчины, достаточной для того, чтобы обеспечить ему безбедное существование до конца жизни. Но Короку изъявил желание продолжать службу под моим началом и передал замок своему сыну. Он оставался верным вассалом до тех пор, пока не вмешалась та рука, которая неизбежно разделяет всех живущих. Короку всегда говорил, что последует за мной до самой могилы, но покинул этот мир раньше меня, когда ему едва перевалило за шестьдесят. Я по сей день оплакиваю его уход Успешные лидеры доверяют близким друзьям и следуют их разумным советам. Их «секрет доверия»:*выбирайте в советники самых надежных друзей.*

Ищите совета у тех, кто не боится возражать

Никто из моих старших офицеров не был мне так дорог и близок, как мой сводный брат Хидэнага Без него я никогда не поднялся бы к вершинам лидерства.

Как хорошо я помню те дни, когда князь Нобуна-га назначил меня командовать сотней пехотинцев! Они не были, как бы это правильно выразиться самыми острыми копьями в арсенале Ода, да и сам я был всего лишь зеленым, хотя и смышленым новобранцем. Тем не менее я буквально сиял от гордости. Как только мне дали несколько дней отпуска, я сразу же отправился на родину — мне не терпелось показать матери, какой из меня наконец вышел толк. Но еще больше мне хотелось убедить моего сводного брата Хидэнагу стать первым вассалом в моем новоиспеченном поместье неподалеку от замка Киёсу.

Помню, как я казался себе трехметровым великаном, когда проезжал по грязным улочкам восседая на взятой взаймы лошади и облаченный в яркие одежды, купленные специально к этому событию. Социальный статус командира маленького отряда пехотинцев не позволял мне ездить верхом, но в порыве юношеского тщеславия я стремился произвести впечатление на земляков. Оглядываясь назад, я вижу, насколько нелепое зрелище собою представлял: малорослый, похожий на обезьяну человечек в аляповатом наряде верхом на слишком крупном для него жеребце!

Обитатели этой захолустной деревушки, наверное, не понимали, что я лишь корчил из себя важную персону, так как все они глазели на меня, разинув рты. Моя мать и сестра просто не верили своим глазам. Неужели этот конный самурай и в самом деле деревенский парень Хидэеси, который несколько лет назад ушел из дома? Какой переполох я вызвал! После сцены радостного воссоединения, сопровождавшейся шутками и смехом, я отозвал своего сводного брата Хидэнагу в сторонку.

— Князь Нобунага назначил мне небольшое месячное жалованье и поставил командовать сотней пехотинцев, — объяснил я. — Но у меня нет ни одного собственного вассала и ни одного родственника, кто мог бы поселиться со мной и моей женой в моем новом поместье. Знаешь, Хидэнага, в наше смутное время лучший способ пробиться в жизни — поступить на службу к какому-нибудь самураю. Почему бы тебе не бросить ковыряться в земле и не податься ко мне? .

Любитель все неторопливо и обстоятельно обдумывать, Хидэнага, который был на четыре года младше меня, никогда не спешил принимать решения даже по самым мелким вопросам. Он как зачарованный уставился на рисовые поля за полураз-валившимся амбаром во дворе и ничего не сказал. Я понял, что добиться ответа будет непросто.

Весь вечер я уговаривал и упрашивал его присоединиться к моей новой семье. На следующий день я потащил наполовину согласившегося Хидэнагу в замок Киёсу, где он стал моим первым вассалом с правом наследования — родственником, который мог стать владельцем моего поместья в случае моей смерти.

Хидэнага оказался идеальным товарищем. Несмотря на кровное родство, он был моей полной противоположностью. Я думал и действовал быстро; Хидэнага любил все взвешивать и двигался с места только после долгих размышлений. Подобно оселку для правки ножей, разногласия оттачивали логику наших умозаключений и помогали мне находить правильные решения. Вскоре мой сводный брат стал незаменимым не только как солдат, но и как ближайшее доверенное лицо.

Лучшие качества своего характера Хидэнага проявил во время строительства замка Сунomата. После того как князь Нобунага захватил всю провинцию Овари, объектом его устремлений стала провинция Мино, но тут у него дело застопорилось. Тогда он приказал мне построить новую крепость в Сунома-те, на границе Мино и Овари. Хидэнага проделал замечательную работу по надзору за разношерстной командой рабочих, наспех сколоченной моим знаменитым товарищем Короку. Когда строительство было завершено, мы с Хидэнагой вышли к Короку и его людям.

— Поздравляю, братья! — сказал я. — Я снова обязан вам своим успехом!

Мы трое пожали друг другу руки и бурно отпраздновали выполнение этого грандиозного задания.

Во время арьергардных боев при отступлении князя Нобунаги от Канэгасаки Хидэнага выполнял функции моего первого заместителя и командовал отрядом из двухсот человек. Нам нужно было задержать врага, чтобы князь Нобунага успел вывести армию из-под удара.

— Не ввязывайся без необходимости в ближний бой, — инструктировал я Хидэнагу. — Когда почувствуешь, что пора, отводи своих людей к моей позиции на соединение с моими силами.

Хидэнага в точности выполнил мои указания и успешно задержал продвижение врага. Вместе мы помогли князю Нобунаге ускользнуть из когтей тигра. В награду князь Нобунага наделил меня громадным поместьем в провинции Оми. Я сразу же презентовал часть этой территории Хидэнаге и Короку.

Хидэнага помог мне, командуя арьергардом во время «великого марш-броска», когда после подписания мирного договора с кланом Мори мы поспешили в Киото,

чтобы покарать изменника Мицухидэ.

Ситуация сложилась крайне опасная. В любой момент клан Мори мог узнать о гибели князя Нобу-наги и, воспользовавшись нашей слабостью, разорвать договор и перейти в наступление. Вот почему я поручил Хидэнаге — самому надежному помощнику — хвост нашей растянувшейся, как змея, армии. Мне нужно было как можно быстрее добраться до Киото. Благодаря усилиям Хидэнаги марш-бросок оказался успешным, и мы отомстили убийце князя Нобунаги.

Мой сводный брат продолжал с блеском выполнять одно задание за другим. Во время вторжения на Сикоку я возложил на него командование всеми армиями. Сам я в тот момент был болен, но все же решил отправиться на Сикоку, чтобы лично возглавить один из отрядов. Хидэнага прослышал о моих планах и послал мне письмо, деликатно убеждая остаться дома.

«Путешествие на Сикоку может плохо сказаться на состоянии твоего здоровья, — написал он, — и омрачит скромные успехи, которых я здесь добиваюсь от твоего имени». Хидэнага знал, как сформулировать дельный совет, чтобы не лишиться моего расположения. Но в то же время он не стеснялся высказывать решительное несогласие со мной даже по стратегическим вопросам.

Например, в 1586 году глава иезуитской миссии, Гаспар Коэльо, нанес мне визит вежливости в замке Осака и поинтересовался моими дальнейшими планами.

— Когда я восстановлю мир в Японии, — сказал я ему, то передам власть Хидэнаге, а сам займусь покорением Кореи и Китая.

Услышав эти слова, Хидэнаги побагровел и опустил голову. После ухода португальского миссионера он позвал меня в соседнюю комнату и резко раскритиковал мою идею завоевания заморских территорий. С тех пор всякий раз, когда я заводил речь о вторжении на континент, он всегда высказывался против таких планов, называя их опрометчивыми. Впоследствии я убедился, насколько пророческими оказались его слова.

Мой сводный брат не дожил до того дня, когда я безрассудно пренебрег его советом. Несколько лет он тяжело болел, а в 1591 году его состояние резко ухудшилось. После сражения при Одаваре я поспешил вернуться в Киото, чтобы навестить Хидэнагу. Я преклонял колени в каждом храме столицы, вознося молитвы о его исцелении, но все было напрасно. Судьба отпустила ему всего лишь пятьдесят один год жизни.

Смерть Хидэнаги оказалась страшным ударом для моей организации. Я потерял единственного советчика, способного указать мне на ошибки, бесстрашно высказать свое мнение, умерить мою самонадеянность и поддержать мои благородные побуждения.

После его смерти меня начали преследовать неудачи в Корее и Китае. Я осознал — к моему бесконечному сожалению — всю обоснованность предупреждений Хидэнаги. С его уходом моя жизнь круто изменилась, и, как вы скоро увидите, я начал игнорировать те заповеди лидерства, которые позволили мне так высоко взлететь. Я достиг головокружительной вершины власти, но, лишившись ближайшего советчика, почувствовал себя потерянным. Будущее моей семьи было бы более радостным, если бы сегодня Хидэнага находился среди нас.

Лидеры, которые окружают себя советниками, думающими так же, как они, навлекают на себя беду. Чтобы найти собственного Хидэнагу, воспользуйтесь «сек-

ретом противовеса»: *ищите совета у тех, кто не боится возражать.*

Берите на работу тех, кто умеет что-либо делать лучше вас

Когда лидеру становится ясно, что способности его ближайших соратников начинают мешать дальнейшему росту организации, следует заняться поиском еще более компетентных людей. Для успешного привлечения выдающихся талантов от лидера требуются безукоризненное владение навыками общения и безоговорочная верность своему слову.

Мои успехи в роли советника князя Нобунаги побудили его поручать мне более серьезные и важные задания, в ходе выполнения которых мне пришлось ощутить пределы своих возможностей. Чтобы и дальше быть полезным советником, мне нужно было привлечь в собственную команду блестящего стратега.

Лучшим военным стратегом того времени считался Хамбэй, и я решил привлечь его в мою организацию. Но отыскать Хамбэя, не говоря уже о том, чтобы убедить его присоединиться ко мне, было чрезвычайно трудно. Он был загадочной фигурой. Устав от царившего вокруг кровопролития и испытывая отвращение к погрязшему в пороке лидеру клана Сайто Тацуоке, Хамбэй удалился от мирских дел. Где он поселился, никто не знал.

В конце концов с помощью лазутчиков я сумел выяснить, что он вел жизнь отшельника на склоне горы Курихара, в самом сердце провинции Мино. Это была территория клана Сайто, нашего заклятого врага. Путь туда грозил множеством опасностей, но доверить задачу вербовки такого выдающегося советника какому-нибудь посреднику или прислужнику я не мог. Чтобы не привлекать внимания, мне следовало ехать одному.

Под видом бедного ронина я без приключений добрался до горы Курихара и заявился в скромное жилище отшельника. Однако Хамбэй сразу же меня раскусил.

— Лазутчик, посланный Нобунагой! Вы, должно быть, и есть тот человек с обезьяньим лицом, о котором я так наслышан, — сказал он. — Что ж, передайте своему хозяину, что я не желаю иметь ничего общего ни с ним, ни с его прихлебателями.

Я объяснил, что приехал не как лазутчик и не как эмиссар князя Нобунаги, а проделал весь этот путь по собственной воле. Но он все равно отказался меня выслушать. Мне стало ясно, что убедить Хамбэя перейти на мою сторону будет нелегко, поэтому почтительно удалился. Но продолжал снова и снова наведываться в его горный приют, каждый раз учтиво выслушивая его резкие отповеди.

— Пожалуйста, позвольте мне высказаться, — просил я. — Мне необходима помощь, которую можете оказать только вы.

Каждая встреча заканчивалась отказом. Однако после шестого визита Хамбэй, пораженный моей настойчивостью, смягчился.

Двенадцать раз! Я приходил к нему двенадцать раз. Я отказывался сдаваться так же упорно, как он отказывался внимать моим доводам.

— Вы считаете Тацуоке достойным человеком? — спросил я его однажды. —

Но если вы о нем такого высокого мнения, то почему не делаете все возможное, чтобы помочь ему? А если не считаете его достойным, то почему не выступаете против него? Вам известно, что ваш князь ленив и жаден, что от него отдаляются вассалы, его не любят крестьяне и ничто не спасет его от краха. Так почему бы вместо того, чтобы покорно служить обреченному человеку, не перейти на службу к более достойному хозяину?

Сила моей логики была неоспорима, и рассерженный Хамбэй, казалось, готов был уступить — хотя бы ради того, чтобы избавиться от надоедливого незваного гостя.

— Будет жаль, если ваши выдающиеся таланты, вместо того чтобы приносить пользу всему миру, навсегда будут похоронены вместе с вами тут, в горах, — продолжил я.

Несколько долгих минут Хамбэй молчал, а затем спросил:

— А какое жалованье вы мне предложите?

Эта долгожданная реакция на мгновение лишила меня дара речи, поскольку я не успел обдумать ответ на этот вопрос! Мой собственный доход был совсем скромный, и я не мог предложить много. Однако тут я внезапно вспомнил «секрет обмена»: чтобы получить, нужно сначала дать, — и понял, что ответ может быть только один.

— Я буду отдавать вам все ежемесячное жалованье, которое получаю от князя Нобунаги, — пообещал я.

Хамбэй был поражен. Только теперь он понял, на что я готов пойти, чтобы заполучить его в качестве советника. После долгой паузы я услышал слова, которых ждал от него много недель.

— Если бы сюда пришел сам Нобунага, — медленно произнес Хамбэй, — он ушел бы отсюда ни с чем. Но ваша настойчивость и сила характера покорили меня. Я поступлю к вам на службу и буду сражаться против Тацуоке.

По пути домой у меня было предостаточно времени, чтобы поразмыслить, как я стану сводить концы с концами теперь, когда пообещал отдавать всю свою зарплату одному работнику! Мне удалось уговорить Хамбэя, но какой ценой? Может, мы просто поменялись ролями? Возможно, все закончится тем, что мне придется занять его место бедного отшельника на склоне горы Курихара.

Я старался держать эти мрачные мысли при себе, пока Хамбэй читал мне лекции по стратегии, оправдывая мою надежду на то, что он действительно лучше разбирается в искусстве ведения войн, чем его малограмотный новый господин или любой другой помощник князя Нобунаги.

К счастью, когда мы прибыли в замок Киёсу, успех моей миссии по привлечению столь блестящего стратега так обрадовал князя Нобунагу, что он значительно повысил мое жалованье, избавив меня от перспективы остаться без гроша за душой. Когда я склонился в поклоне, чтобы выразить свою благодарность, внезапно возникшая мысль о том, как мне повезло, чуть не вызвала у меня приступ нервного смеха. С большим трудом я сумел сохранить серьезный вид, хотя князь Нобунага взглянул на меня с прищуром, заподозрив что-то неладное.

— С тобой все в порядке, Обезьяна? поинтересовался он.

— Да, мой господин, — ответил я. Никогда не чувствовал себя лучше.

— Это хорошо. Но ты выглядишь немного... не в себе. Похоже, тебе нужно

отдохнуть.

— Да, мой господин. Сейчас пойду и завалюсь спать.

Переход Хамбэя в наш лагерь склонил чашу весов в нашу сторону и позволил завершить покорение провинции Мино. Своей победой мы во многом были обязаны его дальновидности и военному искусству. Но сфера применения стратегического таланта моего нового советника не ограничивалась лишь планами военных кампаний. После того как князь Нобунага стал вице-сёгуном, Хамбэй в одном случайном разговоре сделал предложение, которому суждено было кардинально изменить мою судьбу.

— Теперь, когда бразды правления оказались в руках князя Нобунаги, — сказал Хамбэй, — он стал другим человеком. С этого момента его подозрительное отношение к намерениям других резко усилится. Если мы хотим сохранить свои головы, оставаясь в клане Ода, следует позаботиться о том, чтобы у него не возникало сомнений в нашей преданности. Хидэёси, вам стоит стать приемным отцом одного из его сыновей.

Слова Хамбэя ошеломили меня. Конечно! Как я не подумал об этом раньше? Члены кланов часто усыновляли детей друг друга, чтобы укрепить родственные связи между собой. Иногда усыновляли даже детей из других кланов. Этот стратегический прием применялся широко, но мне почему-то не приходило в голову воспользоваться им. Моя жена была бесплодной, и до сих пор я считал, что отсутствие у нас детей ослабляет мое положение в клане. Совет Хамбэя заставил меня вспомнить «секрет выживания»: обращайте невезение в удачу. Я мог превратить свою слабую сторону в сильную!

Я немедленно посоветовался с женой и подготовил предложение для князя Нобунаги. К моей радости, он благосклонно его принял и доверил нам честь заботиться о его четвертом сыне Хидэкацу. Столь ценные советы, как тот, что я получил от Хамбэя, большая редкость! Я убежден в том, что это усыновление сохранило уверенность князя Нобунаги в моей беззаветной преданности.

Спустя годы Хамбэй предложил замечательный план захвата замка Микки. Взять эту мощную крепость штурмом можно было только ценой больших потерь, поэтому идея Хамбэя заключалась в том, чтобы перерезать защитникам именно каналы поставки продовольствия. Однако во время осады он внезапно заболел и умер в лагере наших войск. В последние минуты его жизни я находился рядом с ним. Держа его холодеющую руку, я оплакивал кончину великого самурая и друга. Хамбэй научил меня многим вещам, но самой ценной из них стал «секрет открытости»: *берите на работу тех, кто умеет что-либо делать лучше вас.*

Принимайте во внимание советы жены или мужа

Из всех людей, окружающих лидера, никто не связан с ним так близко, как законная половина. Вам посчастливилось связать себя узами брака? Тогда воспользуйтесь этим преимуществом и следуйте советам, которые может дать только супруг или супруга.

Нэнэ, женщина, которой предстояло стать моей женой, жила в замке Киёсу. Мы познакомились, когда я еще не успел ничего добиться, и к тому же она была

значительно моложе меня. Но все же Нэнэ мне сразу понравилась, и я стал посылать ей любовные письма. Она отвечала на них, и вскоре мы полюбили друг друга.

Узнав о наших отношениях, ее родители пришли в ярость. Они были категорически против нашей помолвки, что отчасти связано и с моим крестьянским происхождением. Скрыть мои грубые деревенские манеры было невозможно, но к тому времени я уже научился уверенно держаться в приличном обществе. В конце концов я добился их благословения.

Свадьба прошла скромно. Мы налили сакэ в грубые красные глиняные чашки, выпили за наше обручение и поклялись друг другу в верности, сидя на соломенном татами, постеленном на земляном полу дома, который сдал нам один из моих друзей. В этом убогом жилище было всего две комнаты, но это был наш дом.

Люди иногда спрашивают, может быть, Нэнэ предвидела, как высоко поднимется ее супруг? Я так не думаю. Однако в тот день, когда ее родители высказались против нашего брака, я твердо решил показать миру, на что способен. Я часто повторял Нэнэ, что когда-нибудь стану владельцем огромного замка и она будет в нем госпожой. Она смеялась и подшучивала над моими чрезмерными амбициями!

С женой мне неслыханно повезло. Она наладила наш быт и помогла мне остепениться. Мое положение в клане Ода становилось все прочнее, и со временем мы переехали в новый большой дом. Теперь я мог послать за моей матушкой, чтобы она поселилась вместе с нами. Ее прибытие стало одним из счастливейших дней моей жизни.

Помощь моей жены не ограничивалась сферой ведения домашнего хозяйства. Став хозяином замка Нагахама, я составил план развития города. Чтобы пробудить у людей желание поселиться на новом месте, я освободил новых жителей от уплаты налогов. Этот стимул оказался таким сильным, что крестьяне устремились толпами. Однако, будучи новичком в сфере городского планирования, я испугался перенаселения и отменил свое решение. Услышав жалобы горожан, Нэнэ посоветовала мне немедленно восстановить налоговые льготы.

— Хидэёси, нельзя давать обещания, а потом забирать их обратно, — укоряла она меня. — Люди назовут тебя капризным правителем.

Разумеется, она была права. Я снова освободил горожан от налогов.

Это была горячая пора. Я все время был занят, отправлялся в военные походы, уезжал в другие провинции закупать ружья и порох, мотался в Киото для участия в официальных церемониях и выполнял десятки других заданий. В Нагахаме я проводил очень мало времени, поэтому все заботы по управлению замком легли на плечи Нэнэ.

Она оказалась надежным партнером и сильным союзником. Сразу же после убийства князя Нобунаги в храме Хоннодзи армия Мицухидэ направилась к замку Нагахама. Я с большинством моих вассалов находился далеко, оставив Нэнэ за главного. Она собрала женщин и детей, покинула замок и увела всех далеко в горы, в безопасное место.

После того как в 1585 году император назначил меня регентом, Нэнэ стала официальным эмиссаром, обеспечивающим связь между императорским двором и домом Тоётоми. Я всегда очень гордился своей женой и до конца дней буду благодарен ей за долгие годы любви и поддержки.

Некоторые люди не посвящают своих благоверных в детали своей работы. Но зачем лишать себя возможности получить совет человека, который любит вас больше всех на свете? Мудрые лидеры не стесняются использовать «секрет доверенного лица»: *принимайте во внимание советы жены или мужа.*

Миф о героическом лидерстве

В популярной литературе можно встретить рассказы о том, как бесстрашный лидер «в одиночку» совершил тот или иной подвиг. И мифы древности, легенды о героических деяниях лидеров захватывают воображение, но в реальности роль лидера не так романтична. Ни один лидер не совершал ничего значительного в одиночку. Всем нужен квалифицированный совет.

Мое имя, несомненно, останется в истории, но без таких советчиков, как Нэнэ, Хидэнага, Короку и Хамбэй, мое пребывание на этой земле могло бы остаться незамеченным. Мне повезло в том, что я нашел этих людей, — и еще больше в том, что у меня хватило ума обращаться к ним за советами.

ГЛАВА 9

КАК ПОСТРОИТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ

История моего восхождения к вершине лидерства — это история использования достоинств талантливых людей, особенно тех, кто сам обладал лидерскими качествами. Совместные действия обеспечивали нам преимущество над любым соперником. Но обойти конкурента — лишь полдела. История знает множество успешных лидеров, которые, добравшись до вершины, готовили почву для своего падения, успокаивались на достигнутом и отрывались от корней. Лидеров, которые преследуют собственные интересы, ждет неминуемый крах. Любая организация, которая стремится к длительному успеху, обязана отдать долг обществу, в котором возникла. Поскольку они живут на одной земле, то все, что причиняет вред одному, поражает другого. Если вы собираетесь расти, нужно расти вместе.

Лучше искать, чем зазывать, ставить задачи, чем учить

Возможно, когда-нибудь обо мне скажут, что я начал свою карьеру в качестве индивидуального предпринимателя и кое-как сводил концы с концами, занимаясь розничной торговлей и хватаясь за любую возможность подзаработать. Затем меня взяли на работу в небольшое, но быстро растущее предприятие — н Ода. 1574 год стал важной вехой в моей карьере лидера: князь Нобунага даровал мне право владения землей, на которой предстояло возвести замок Нагахама. Это было мое первое поместье, за которое я один нес полную ответственность. Теперь я возглавлял собственное подразделение в крупной организации Ода. В свое время я обещал жене, что в один прекрасный день она станет госпожой замка. И вот это обещание было исполнено, я стал полноправным хозяином собственной вотчины.

Однако реализация моей мечты стала для меня настоящим испытанием. Когда я был наемным работником, мне полагались щедрое жалованье и погашение всех текущих расходов в обмен за надлежащее исполнение обязанностей определенной области. Но владелец замка несет ответственность за все, что ему принадлежит, включая людей, окрестные земли и другое имущество. Бремя забот, которые ложатся на плечи лидера, увеличивается десятикратно. Лидер, возглавляющий крупную, независимую организацию, должен нести ответственность за ее финансовое благополучие и самостоятельно принимать трудные решения.

Поскольку каждый даймё, или удельный князь, должен заботиться не только о своем замке, но и о расположенном вокруг него городе, помимо военной области, круг моих обязанностей стал охватывать сферу торговли и административного управления. Теперь мне потребовались не только самураи, но и менеджеры, способные выполнять сотни разных функций. Я сразу же ощутил нехватку компетентного персонала и впервые осознал, как важен человеческий фактор!

Вскоре после принятия на себя этого невероятного груза лидерской ответственности я поймал себя на том, что сижу со сложенными на груди руками возле строительных лесов и не могу придумать, как лучше распределить людей, которых нам так отчаянно не хватает.

— С такой горсткой опытных специалистов, — подумал я вслух, — мы далеко не продвинемся. Можно, конечно, расклеить объявления о найме новых работников, но сможем ли мы быстро научить их справляться с насущными задачами?

Хамбэй, бывший отшельник, ставший моим военным советником, сидел рядом. В ответ на мой вопрос он улыбнулся.

— Не сможете.

Я ждал, что он еще скажет, но он молчал, с интересом наблюдая за мной, словно хотел посмотреть, смогу ли я постичь глубинный смысл его слов.

— Спасибо за такое глубокомысленное замечание, — сказал я, с нетерпением желая услышать объяснения. — Но вместо того, чтобы говорить о том, чего я не смогу сделать, лучше сказать о том, что я смогу.

Хамбэй снова улыбнулся.

— Вы не сможете их научить, — повторил он. — Вы сможете только отшлифовать те способности, которыми они уже обладают.

На моем лице, наверное, отразилось недовольство таким советом, потому что он расхохотался и продолжил:

— Вместо того чтобы расклеивать объявления, лучше не сидеть сложа руки, а отправиться самому набирать новых работников. Внимательно понаблюдайте, как работают люди, и вам станет ясно, какую пользу они могут принести.

— И куда, по-твоему, мне следует отправиться?

— Все очень просто, князь Хидэёси. Обходите свои владения. Катайтесь верхом. Развлекайтесь соколиной охотой. Веселитесь на праздниках. Делайте все, что вам нравится, но при этом находитесь среди людей и разговаривайте со всеми, кого встретите. Посмотрите, как трудятся ваши подданные — будь то деревенские старосты, ремесленники, торговцы, священники и купцы. Наблюдая за ними, вам будет нетрудно обнаружить самых способных.

— Все это хорошо, — согласился я. — Но когда я найду таких людей, мне все равно придется решать проблему их обучения.

— Лучше ставить задачи, чем учить, — ответил Хамбэй. — Первым делом поручите каждому конкретное задание. Затем покажите, что должно получиться. А потом прикажите им браться за работу.

Если они выполнят задание как следует, наградите их. Если будут честно стараться, но у них ничего не выйдет, поручите им что-нибудь другое. В наказание за небрежность уменьшайте вознаграждение. За проступки выгоняйте. Вот и все, что нужно. В этом и заключается секрет управления.

Годы странствий привили мне любовь к прогулкам в одиночестве, и перспектива совместить любимое времяпрепровождение с лидерскими обязанностями показалась мне привлекательной. Я решил испробовать предложенный Хамбэем подход.

Для своей первой экспедиции я выбрал день соколиной охоты. Отъехав подальше от города, я несколько часов подряд пускал свою любимую птицу, любуясь ее искусными пируэтами и молниеносным пикированием. Мне захотелось пить, и я заглянул в ближайший храм.

— Есть тут кто-нибудь? — крикнул я. — Мне хотелось бы выпить чашку чая!

Откликнувшийся на мое пожелание монах быстро взбил венчиком зеленый чай в большой коричневой глиняной чашке. Я с благодарностью принял пенистый на-

питок и залпом осушил чашку, с удовлетворением отметив, что монах приготовил чай низкой температуры, идеальной для быстрого усвоения организмом.

— Можно мне еще? — спросил я.

Монах молча кивнул и приготовил вторую порцию напитка, на этот раз немного погорячее, наполнив большую чашку лишь наполовину. Я снова с наслаждением выпил и снова отметил, как умело монах повысил температуру напитка и уменьшил объем, чтобы удовлетворить потребности нежданного гостя. Я попросил третью чашку.

На этот раз монах приготовил совсем немного очень горячего зеленого чая, изысканного напитка, который доставил мне неизъяснимое наслаждение. Несмотря на то что я не назвал своего имени и никак не намекнул на свое положение, этот монах продемонстрировал в обращении со мной исключительную приветливость и наблюдательность. Я понял, что это человек большого ума, и пригласил его вернуться вместе со мной в Нагахаму, где, по совету Хамбэя, поручал ему одно сложное задание за другим. Монах, которого звали Мицунари, справлялся со всеми задачами блестяще и впоследствии стал одним из моих самых преданных наперсников и одной из центральных фигур в борьбе за объединение страны.

Чтобы построить свою организацию, используйте «секрет работы с персоналом»: *лучше искать, чем зазывать, ставить задачи, чем учить.*

Принимайте на работу лидеров, а не последователей

Продолжая колесить по провинции Оми, знакомясь и разговаривая с сотнями жителей, я убедился в том, как важно принимать на работу людей, способных не только следовать за кем-либо, но и самим вести за собой других.

Мицунари, монах, которого я нанял во время первой прогулки, идеально соответствовал этому требованию. Его способности не ограничивались лишь умением искусно готовить чай. Когда я отправился в решающий поход против генерала Си-баты, моего самого опасного соперника в клане Ода, Мицунари придумал блестящий способ обмануть неприятеля. Войска Сибаты разбили лагерь в горах выше нашей крепости Сидзугатакэ. Ночью Мицунари послал своих людей расставить наряженные в солдатскую форму чучела на рисовых полях в предгорьях Сидзугатакэ. На рассвете командиры противника увидели ниже по склону то, что показалось им большим отрядом, и торопливо подали сигнал отступить к вершине горы. Иллюзия иногда эффективнее реальности!

Мицунари напоминал мне меня в юности: он не отличался высоким ростом или крепким сложением, но обладал большим умом и огромным трудолюбием. Он стал моим личным помощником и выполнял свои обязанности с исключительным усердием. Однажды во время тайфуна он всю ночь обходил окрестности, с риском для жизни прокладывая путь под ударами ветра и дождя. На рассвете он подал мне полный отчет о разрушениях, которые нанес замку шторм. На составление такого отчета у обычного сторожа ушел бы целый день!

Другой областью, где Мицунари демонстрировал свои исключительные способности, стало привлечение талантливых людей. Однажды, пока еще он был младшим вассалом с мизерным жалованьем, ему удалось перетянуть на нашу сторону

исключительно сильного самурая по имени Ватабэ. Я был ошеломлен. Ватабэ решительно отвергал все наши попытки его заполучить, заявляя, что он стоит в пять раз больше той суммы, которую мы предлагаем. Я тут же отправился к Мицунари, чтобы выведать его секрет ведения переговоров.

— Каким это образом тебе удалось уговорить Ватабэ? — поинтересовался я.

— Знаете, — ответил Мицунари, — я пообещал, что буду платить ему все мое жалованье плюс запрошенную им пятикратную надбавку, когда стану получать столько, что смогу это себе позволить.

— Но как ты станешь сводить концы с концами, оставшись без жалованья?

— Вообще-то, — рассмеялся Мицунари, — я рассчитываю занять денег у Ватабэ!

Это лишь одно из его самоотверженных действий по привлечению новых людей. Когда Мицунари продемонстрировал поразительную находчивость при Сидзугатакэ, я пожаловал ему большое поместье. Вскоре после этого я отправился к нему с визитом, чтобы спросить, много ли новых вассалов он взял на службу теперь, получив солидное состояние.

— Всего одного. Это самурай по имени Сакон, — ответил Мицунари.

Услышав этот ответ, я онемел от изумления. Сакон был выдающимся лидером, представителем благородного сословия, офицером, о военных подвигах которого ходили легенды по всей Японии. У меня не укладывалось в голове, как мог человек столь невысокого положения, как Мицунари, заполучить себе на службу самурая вроде Сакона. Что он для этого сделал? Всего лишь согласился отдать Сакону половину своего поместья!

Мицунари умело использовал «секрет открытости»: не будучи солдатом, он решил компенсировать этот недостаток, наняв человека с выдающимся военным талантом. Поступив так, он применил «секрет обмена»: отдал всю свою землю, чтобы помочь организации.

Этот бывший монах продолжал демонстрировать свои лидерские способности снова и снова. По собственной инициативе он успешно провел ряд сложных переговоров с некоторыми противниками в то тяжелое время, когда любой неверный шаг мог привести к катастрофе. В другой раз он блестяще решил задачу материально-технического обеспечения военного похода двухсоттысячной армии Ода.

Благодаря своему таланту привлекать и удерживать способных людей Мицунари стал ключевым закулисным игроком в моей борьбе за объединение страны. Взяв его на работу, я почувствовал себя так, словно получил свою копию и в придачу нанял десяток способных людей по цене одного.

А вы хотите стать свидетелем роста своей организации? Тогда практикуйте «секрет воспроизведения себе подобных»: *принимайте на работу лидеров, а не последователей.*

Создайте «мозговой трест»

Лидер, который стремится усилить свое влияние, должен нарисовать себе картину будущего и выбрать к нему путь. Чтобы решить эту задачу, необходимо создать «мозговой трест» — узкий круг надежных, толковых советников, готовых на все

ради выполнения вашей миссии. Одним из людей, входивших в мой ближний круг, был Мицунари. Другим стал Камбэй.

Камбэй начал свою карьеру в качестве вассала одной из ветвей влиятельного клана Сацума, правившего регионом Тюгоку на западе острова Хонсю. Когда Камбэй разгадал намерение князя Нобунаги вторгнуться в Тюгоку, он попытался убедить своего господина заключить союз с кланом Ода. Поступив так, Камбэй продемонстрировал способность чувствовать веяния времени!

Затем Камбэй добился аудиенции у князя Нобунаги. Рассказав о положении дел в Тюгоку, он посоветовал князю, как лучше осуществить захват, и попросил зачислить его в передовой отряд.

Позднее этот бывший вассал Сацума сослужил князю Нобунаге хорошую службу в качестве проводника во время покорения провинции Банею* , на юго-западе от Киото. Он собрал исчерпывающую разведывательную информацию о врагах и тщательно ее проанализировал, обратив внимание на внутреннюю борьбу за власть и раздоры между группировками. Мы использовали эти факты, чтобы внести раскол в стан врага и переманить недовольных на нашу сторону. К 1577 году почти вся Банею оказалась в руках князя Нобунаги — в немалой степени благодаря помощи Камбэя.

После нашего успеха в Банею я посоветовал князю Нобунаге повысить Камбэя до ранга даймё и даровать ему солидную вотчину. Вместе с горсткой других надежных советников Камбэй оставался на моей стороне во время одного из самых опасных моментов в моей карьере — в первые дни после убийства князя Нобунаги. Клан Ода стал похож на корабль, который потерял капитана и плывет по течению без руля. Горе и отчаяние овладели мною до такой степени, что я чуть не лишился разума. Но Камбэй вместе с моим старым другом разбойником Короку убедили меня воспользоваться моментом и вывести корабль Ода в безопасное место.

— Сама судьба предоставляет вам эту возможность, — тихо прошептал мне на ухо Камбэй. — Пришло время, когда вам следует встать во главе страны.

Его слова помогли мне набраться решимости и сделать первые шаги по пути к верховному лидерству. Все остальное, как принято говорить, было делом техники.

Выполнение каждого задания Камбэй начинал с кропотливой подготовки. Я вспоминаю день, когда мы перешли границу Банею. Стоя на вершине холма, я наблюдал за войсками. Взглянув на части авангарда, я с удивлением обнаружил развевающиеся на ветру боевые штандарты кланов Мори и Укита.

— Почему мои войска выступают под этими знаменами? — спросил я окружавших меня самураев. Ответить никто не смог, и тогда я послал за Кам-бэем.

— Я не помню, чтобы мне пришлось просить дома Мори и Укита прислать людей для этой кампании, — сказал я. — Почему их знамена оказались здесь?

— После завершения мирных переговоров с Мори я взял на себя смелость спросить, не можем ли мы одолжить у них на время несколько боевых штандартов, — ответил Камбэй. — Что касается знамен Укита, то несколько вассалов этого клана оказались так добры, что позволили нам их использовать. Возможно, эти знамена убедят неприятеля, что наши силы многочисленны, им нельзя противостоять и мы добьемся капитуляции без боя. На худой конец, они помогут ослабить желание врага драться.

---

* Банею — современная префектура Хёго.

Похвалив Камбэя за дальновидность, я собрал старших вассалов.

— Все вы должны внимательно выслушать мои слова и сохранить их в своих сердцах! — во весь голос прокричал я. — Во время войны находчивость имеет первостепенное значение! Умение сражаться всегда второстепенно. Вместо того чтобы использовать мечи для отсечения вражеских голов, используйте свои головы для победы над вражескими мечами! Сам Сунь-цзы мог бы позавидовать стратегической изобретательности, которую проявил сегодня Камбэй.

Камбэй был способен решить любую задачу. С битвы при Ямадзаки до осады замка Одавара он раз за разом изобретал блестящие стратегические ходы, которые помогли мне добиться объединения страны. В качестве одного из моих советников он внес неоценимый вклад в осуществление этой исторической миссии.

Вы надеетесь достичь больших высот в роли лидера? Используйте для этой цели «секрет ближнего круга»: *создайте «мозговой трест».*

Отдавайте должное обществу

К 1585 году я объединил почти всю Японию и посчитал, что этого достаточно, чтобы стать сёгуном, или высшим военным правителем. Я обратился с просьбой к Ёсиаки, низложенному, но все еще номинальному сёгуну, передать мне его титул, но он отказался. Несмотря на то что я одержал верх над всеми соперниками, мне не хватало необходимого для этой должности аристократического происхождения. Тогда один из моих советников предложил мне занять пост императорского регента. Я не знал, какие полномочия дает этот титул, но когда мне сообщили, что регент считается вторым человеком после самого императора, это меня чрезвычайно обрадовало. Император Гоёдзэй сместил прежнего регента и назначил на его место меня.

Так я стал первым в истории Японии регентом, у которого не было ни капли голубой крови. Мое назначение вызвало ропот в аристократических кругах, но я не обращал на недовольных внимания. Меня, как человека с крестьянскими корнями, всегда больше впечатляли достижения, чем благородное происхождение. Тем не менее я стал брать уроки придворного этикета, чтобы не выглядеть мужланом в благородном обществе!

Одним из моих первых нововведений на посту регента стало учреждение совета пяти уполномоченных: членов моего ближнего круга, занимавшихся управлением делами страны. Я потребовал, чтобы в своих действиях они руководствовались следующими заповедями:

1. Не благоволить богатым и не презирать бедных.
2. Не брать взяток.
3. Не заводить ни друзей, ни врагов.
4. Не откладывать никаких дел без должных оснований.

Я использовал «секрет воспроизведения себе подобных» и позволил этим лидерам проявлять свои таланты. Хотя я и продолжал проявлять живой интерес к

административным вопросам, пять уполномоченных позволили мне сконцентрировать внимание на дальнейшем объединении страны.

Объявленная в 1588 году «охота за мечами» стала акцией, которую я предпринял для укрепления единства нации. В век войн феодальные правители, которым не хватало средств на содержание регулярной армии, часто в качестве пехотинцев набирали на службу крестьян. А те солдаты, чьи господа терпели поражение или становились банкротами, прятали оружие и снова становились крестьянами. Такая практика помогала поддерживать пламя непрерывной междоусобицы. Чтобы предотвратить возврат к хаосу и кровопролитию, длившемуся больше ста лет, я приказал своим чиновникам конфисковать все мечи, луки, копья и мушкеты, находившиеся в распоряжении крестьян, и запретил гражданским лицам владеть любым оружием. Конфискованное оружие переплавлялось, а металл шел на строительство огромной статуи Будды в Киото.

«Ваше оружие не пропадет даром, — объявил я подданным в своем указе. — Оно будет использовано для создания Великой статуи Будды. Как видите, я забочусь о ваших интересах не только в этой жизни — я делаю все, чтобы обеспечить ваше счастье в той жизни, которая ждет вас в будущем!»

В этом указе была определена четкая граница между военным и гражданским сословиями. За последнее столетие неясность в вопросе социального статуса превратила страну в громадное поле битвы. Кроме того, указ выбивал почву из-под ног моих очернителей.

Вслед за указом об «охоте за мечами» я приказал провести всеобщую перепись населения и издал закон, требующий, чтобы крестьяне изгоняли из своих деревень ронинов. Кроме того, я распорядился составить общеяпонский земельный кадастр. Раньше при проведении учета земель не использовались общенациональные стандарты, поэтому результаты оказывались неточными. Частью этой программы стало обучение жителей страны стандартизированным методам проведения измерений, благодаря чему они получили возможность общаться на универсальном языке экономики.

Кроме того, я перестроил инфраструктуру страны, создав эффективную сеть дорог и каналов. Улучшения в сфере транспортных средств и ирригационных работ ускорили процесс промышленного развития. За мои усилия по превращению крупных регионов Японии в важные военные и торговые центры меня назвали самым выдающимся строителем в истории страны.

Сто тысяч рабочих трудились на сооружении дворца Дзюракутэй, моей огромной и роскошной новой резиденции, которая стала жемчужиной архитектурного ансамбля Киото. После завершения работ я пригласил в новый дворец императора и всю императорскую семью на праздник, который продолжался пять дней. Подобных торжеств столица не видела более ста лет. Великолепное празднество стало незабываемым событием для горожан, многие из которых никогда раньше не видели живого императора и считали его бестелесным божеством.

Кроме того, я интересовался искусствами, выступая в роли организатора и участника постановок театра ноо и чайных церемоний. Однажды в сосновом лесу Китано я устроил самую большую в мире чайную церемонию. Вместо того чтобы рассылать приглашения избранным гостям, я пригласил всех желающих, развесив афиши по всему Киото и в нескольких других городах. Принять участие в

этом десятидневном мероприятии могли все, кто хотел, и, по-моему, там побывали все окрестные жители. Я собственноручно приготовил чай для восьмисот с лишним из нескольких тысяч гостей этого праздника. Можете представить, какое удовольствие получили люди, которым прислуживал самый могущественный человек в стране.

Кое-кто осуждал меня за проведение подобных мероприятий, обвиняя в расточительстве. Но эти критики забыли, что три поколения моих сограждан прошли через страдания века войн, когда о мире можно было только мечтать. На мой взгляд, восстановление радостной атмосферы в жизни общества стало важным вкладом в процесс возрождения нации и послужило для жителей всей страны сигналом того, что время хаоса наконец закончилось.

В те же годы я провел денежную реформу и упразднил работорговлю, этот омерзительный бизнес, которым на юге Японии занимались капитаны португальских кораблей с тайного благословения иезуитских миссионеров.

Этими нововведениями в общественной жизни я горжусь больше, чем военными победами. Управлять государством сложнее, чем воевать. Несмотря на то что я никогда не останавливался перед необходимостью отсечь несколько голов, если это было нужно, строить мне все же нравилось больше, чем разрушать! Я уверен: через много лет историки решат, что мои действия помогли заложить фундамент современного японского государства.

Некоторые правители думают только о завоеваниях и пренебрегают потребностями своего народа. Я убедился, что вложение средств в развитие общества приносит больше прибыли, чем любая война.

Ответственные лидеры должны применять «секрет полезности»: *отдавайте должное обществу.*

Подводные камни власти

К 1590 году я стал правителем Японии. Моя власть, санкционированная самим императором, простиралась от одного края архипелага до другого. Наконец мне удалось осуществить самую заветную мечту: я объединил страну. На смену бесконечным войнам и кровопролитию пришли общественные реформы. С этого момента мои дни проходили в относительном спокойствии.

Но по мере усиления власти лидеры теряют скромность. Когда вы достигаете цели и вам больше не нужно сражаться, чтобы двигаться вперед, вы можете потерять из виду то главное, ради чего боролись.

«Власть развращает» — это максима, которую легко произнести, поскольку мало кому приходится самому испытать сладкие соблазны безграничной власти. Но сможете ли вы, уважаемые читатели, подавить не слишком возвышенные порывы и не сойти с правильного пути, поддавшись одурманивающему ощущению абсолютного превосходства? В конце концов мне тоже было суждено сбиться с этого пути, и раз уж мои дни на исходе, я использую свои последние слова, чтобы предупредить вас о подводных камнях власти.

ГЛАВА 10

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЯ ЛИДЕРАМ

Рассказы об успехах вдохновляют, но успех часто зависит от обстоятельств. Неудача же способна всех нас чему-то научить. Эффективные лидеры должны с одинаковой признательностью воспринимать как успех, так и неудачу и стараться извлечь из них ценные уроки!

Не позволяйте себе лишнего

Возможность делать все, что заблагорассудится, выглядит соблазнительно, но я на собственном опыте убедился, что потакание прихотям приносит беду, а не счастье.

В юности я считал себя обделенным. Судьба наградила меня тщедушным сложением и безобразной физиономией — отсюда и мое неизменное прозвище. Мне всегда хотелось нравиться женщинам, но почти все они находили меня непривлекательным. Однако еще хуже было то, что я был из деревни, не владел никаким ремеслом, позволяющим обеспечить достойное существование, поэтому часто терпел крайнюю нужду. Привычка следить, чтобы мои последователи всегда были досыта накормлены, объясняется тем, что мне хорошо известно, как чувствует себя человек, который несколько дней не видел даже чашки риса!

И хоть со временем я перестал переживать по поводу своих недостатков и даже научился извлекать из них пользу, мне никогда не удавалось забыть, как чувствует себя человек без пищи, без крыши над головой и без гроша за душой. В результате, став самым могущественным человеком в Японии, я принялся наверстывать упущенное. У меня уже была красивая жена, но я хотел иметь больше — намного больше. Не просто одну женщину, а целый гарем! Чтобы вы могли представить, как далеко я зашел, скажу: одно время у меня только в замке Осака жило три сотни наложниц.

У моего поведения есть одно оправдание. Я горячо любил свою жену Нэнэ, но она не могла иметь детей. А развитие событий после смерти князя Нобунаги наглядно показало мне, чем чревато отсутствие у лидера полноправного наследника. Поэтому для меня было так важно оставить после себя сына, чтобы доверить ему управление государственным кораблем после моего ухода. Отсюда и все эти наложницы. Представителям другой культуры это может показаться странным, но Нэнэ относилась к некоторым из моих фавориток как мать и любила их так, словно они были ее родными дочерьми.

Однако если быть честным до конца, то главная причина, по которой я содержал триста наложниц, состояла в том, что в моем положении я просто мог себе это позволить. Подобно мальчишке, оказавшемуся в магазине сладостей с полным карманом монет, я предавался неумеренным излишествам — порой с катастрофическими для меня последствиями.

В 1591 году я возвращался из Киото, куда ездил пить чай и наслаждаться ежегодным цветением вишни. В толпе зрителей у дороги стояла изящная женщина лет двадцати восьми. Ее красота сразила меня, и я послал гонца узнать, кто она такая. К моему удивлению, она оказалась дочерью Сен но Рикю. Сен но Рикю

был величайшим из живших в то время мастеров чайной церемонии, древнего японского искусства, перед которым я преклонялся. Кроме того, он был моим другом и наперсником.

Вскоре я предложил Сен но Рикю отдать его дочь, которая так сильно поразила мое воображение, мне в наложницы. Он ответил, что ему стыдно отказывать такому великому человеку, как регент императора, но обстоятельства не позволяют ему согласиться. Его дочь недавно потеряла мужа, которого горячо любила, и все еще оплакивала его. Поэтому в сложившейся ситуации он не мог принять мое предложение. Можно ли надеяться, что я проявлю великодушие и понимание?

Теперь мне больно в этом признаться, но он напрасно надеялся. Привыкнув к выполнению любых моих прихотей — и сжигаемый вожделением, — я нашел профессионального клеветника, который состряпал против чайного мастера ложное обвинение. Я посчитал, что если ему будет грозить тюрьма, то он согласится выполнить мое требование и все обвинения с него сразу же будут сняты. Но перед самым арестом Сен но Рикю вместе со своей красавицей дочерью, не видя другого выхода из положения, в которое я их поставил, предпочли покончить с собой, но не покориться.

Пополз слух о том, что это я приказал Сен но Рикю совершить самоубийство. Хотя и ложный, этот слух вполне мог быть правдой, поскольку смертоносный клинок направила моя безумная страсть, а это то же, как если бы я держал его в собственной руке. Их кровь обагряет мои руки, и я никогда не смогу ее смыть. Я лишил жизни не только предмет моей страсти — женщину, которая хотела всего лишь сохранить верность погибшему супругу, но и своего друга — отца, который хотел лишь защитить возлюбленное дитя.

Похоть — не единственный мой порок. Сравнявшись по положению с императором, я стал замечать, что каждый вечер пью сакэ и набиваю живот экзотическими деликатесами. Я объедался необычными продуктами и блюдами, которые редко кому удается попробовать. Предметом особой страсти стало для меня мясо тигра. Я платил сумасшедшие деньги за то, чтобы этих больших кошек ловили в Корее живыми и доставляли мне в Японию. Говорят, что свежее тигровое мясо повышает мужскую силу, поэтому я потреблял его в огромных количествах! Но чересчур обильная еда и злоупотребление спиртными напитками подрывали мое здоровье.

Старая пословица гласит: «Побеждающий других силен, а побеждающий себя могуществен». Получается, что я добился власти над целой страной только для того, чтобы потерять власть над собой. Зачем сотни армий человеку, который не может совладать со своими порочными наклонностями?

Одно дело — подняться на вершину власти, другое — оказавшись на вершине, не скатиться вниз. Возвышенные стремления лидера должны подавлять его низменные порывы. Никогда не забывайте «секрет умеренности»: *не позволяйте себе лишнего.*

Опасайтесь тщеславия

Мои ужасные ошибки можно объяснить одним недостатком — тщеславием. По мере того как росла моя власть, я начал верить в миф о своем величии. После объединения Японии мне следовало довольствоваться задачей упрочения мира и

повести страну по пути процветания. Вместо этого я возжелал новых славных побед за ее пределами. Результатом стала семилетняя война с Кореей и Китаем, которую следует считать наибольшей неудачей в моей жизни. Безрассудные попытки вторжения на чужую территорию навлекли на Японию ненависть двух великих азиатских наций. Я сгораю от стыда, когда думаю о десятках тысяч людей, погибших из-за моих непомерных амбиций.

Подобно государям всех эпох, я нашел причины, оправдывающие мои заморские авантюры. Одной из них стала необходимость найти управу на европейских варваров. Испания и Португалия, выступая от имени христианства, стремились покорить весь мир. Несколько японских князей приняли христианство и предоставили католической церкви земли, на которых появились европейские поселения. Сам я не религиозен и в течение многих лет проводил политику толерантности. Но когда новообращенные христиане принялись разрушать буддийские храмы и святилища, а португальцы стали похищать наших граждан, чтобы продавать в рабство, я объявил их агрессивную, фанатичную веру вне закона.

Несмотря на такого рода конфликты, в Японии наконец наступил мир после более чем столетней смуты. Под моим руководством страна постепенно набирала былую силу, и я был убежден, что мы ни в чем не уступаем европейцам. Так почему бы и нам не заняться расширением своей территории? Желание обессмертить свое имя за рубежом питало мои честолюбивые замыслы и раздувало тщеславие.

У семилетней войны была еще одна более прозаическая причина: новые земли были необходимы мне для того, чтобы удовлетворить запросы моих неугомонных самураев. Во время стремительного возвышения дома Тоётоми я сметал все, что стояло у меня на пути, и не отказывал себе в удовольствии демонстрировать щедрость, раздавая моим сподвижникам баснословные богатства, в том числе обширные земельные угодья. Эта неумеренная расточительность разожгла неуемные аппетиты моих военачальников. Но когда процесс объединения завершился, в стране больше не осталось земель, которые можно было покорить и разделить между победителями. Вместо того чтобы найти мирное решение этой проблемы, я обратил взор на Корейский полуостров, а оттуда — на Китай.

На войне все так же, как в торговле: когда организация, привыкшая к быстрому расширению, сталкивается с обстоятельствами, замедляющими рост, ей следует изменить курс. Но я не смог заставить себя измениться. Когда страна оказалась в моих руках, мне следовало обуздать стремление моих солдат к завоеваниям. Вместо этого я опрометчиво развязал войну против страны, которой совсем не знал, язык и традиции которой были мне непонятны, чей гордый народ оказал моим армиям беспримерное сопротивление, начав партизанскую войну.

Но что сделано, то сделано. Мои заморские авантюры провалились, и никакими причинами мои действия оправдать невозможно. История вынесет свой вердикт, но это будет так нескоро, что я о нем не узнаю. Единственным утешением для меня остается надежда, что рассказ о моих ошибках принесет вам пользу, поэтому повторю предостережение: чем больших успехов вы добиваетесь на лидерском поприще, тем больше внимания следует уделять «секрету сдержанности»: *опасайтесь тщеславия.*

Избегайте хвастовства

Возможно, годы бедности, которую я терпел в юности, посеяли в моей душе семена хвастовства, которые проросли в зрелом возрасте. Как бы то ни было, но, когда я оказался на пике карьеры, мной овладело стремление выставить свое богатство напоказ.

В свою защиту должен сказать, что я тратил громадные суммы не столько на себя, сколько на других. Я любил жить на широкую ногу. Отправляясь осматривать достопримечательности, я всегда брал с собой тяжелый кошелек с монетами, которые раздавал крестьянским детишкам, выстроившимся по сторонам дороги, чтобы поглазеть на мой экипаж.

— Держать деньги в подвалах — все равно что держать могучего воина в темнице, — любил я повторять моим советникам. — Золото имеет ценность, только когда его тратят!

Многие в моей организации не соглашались со мной.

— Такая философия опустошит ваши сокровищницы, — протестовали они.

Но я отмахивался от их предостережений, считая такую боязливость признаком слабости духа.

Апофеозом моей экстравагантности стала «великая раздача золота» в 1589 году — церемония, во время которой я раздарил своим старшим вассалам баснословную сумму денег. По моей команде три массивных паланкина, прогибающихся под тяжестью трехсот шестидесяти пяти тысяч золотых монет*, выкатили на центр площади рядом с южными воротами дворца Дзюракутэй в Киото. Облаченный в роскошные одежды, при всех парадных регалиях, я сидел перед сверкающими горами монет, Мицунари называл имя каждого князя и размер жалуемой ему суммы. Один за одним получатели выступали вперед, низко кланялись и принимали награду. Монет было так много, что, когда на них падал солнечный свет, зрителям приходилось отворачиваться, чтобы не ослепнуть. А вес монет был так велик, что уносить полученные счастливчиками суммы приходилось целым отрядам слуг. Церемония длилась с утра до вечера и вызвала сенсацию во всем Киото, чьи улицы были наводнены туристами и любопытными зеваками. Одни называли «великую раздачу золота» самым удивительным событием в истории. Другие отмечали, что получатели денег и без того были богаты, и упрекали меня в нарушении провозглашенного мной принципа «Не благоволить богатым и не презирать бедных».

Что бы я сам, во времена своей нищенской юности, подумал о лидере, устроившем такую раздачу богатства любимчикам? Я всегда считал, что последователей следует щедро вознаграждать за их усилия. Но во всем следует проявлять сдержанность. Став верховным лидером Японии, я соблюдал одну заповедь, но игнорировал другую.

Одним лишь богатством нельзя заслужить уважение. Извлекайте пользу из моего опыта. Не позволяйте себе свернуть с пути здравомыслия, используя «секрет скромности»: *избегайте хвастовства.*

---

* По оценке писателя Китами, 365 тысяч золотых рё соответствуют примерно 150 миллионам долларов США.

Управляйте решительно и не допускайте раздоров

После объединения Японии у нас не осталось врагов внутри страны, но некоторые мои последователи принялись затевать ссоры между собой. Этого следовало ожидать, и если бы я обращал больше внимания на моих старших вассалов, то конфликт можно было бы предотвратить.

Недовольство моих последователей объяснялось тем, что после восстановления порядка гражданские управляющие начали выполнять более важные обязанности, чем самураи. В результате проведения социальных реформ, таких как введение земельного кадастра, стране потребовались уже не солдаты с острыми клинками, а менеджеры с хорошими мозгами. Это привело к росту напряженности между представителями воинского сословия и гражданскими чиновниками, которую мне следовало снять, принимая решительные меры. Вместо этого я позволил ране гноиться, поскольку был занят удовлетворением собственной жажды удовольствий и поисками славы за морями.

Мое стремление сохранить популярность среди вассалов ухудшило дело. Я так дорожил каждым своим соратником, что не мог налагать взыскания, отнимать земли или прибегать к более крутым мерам. Мне хотелось, чтобы все они считали меня хорошим лидером. Но неспособность поставить их на место лишь ускорила катастрофу.

Истинные лидеры используют в своих действиях «секрет твердости»: *управляйте решительно и не допускайте раздоров.*

Остерегайтесь ослепления всепоглощающими чувствами

Став свидетелем распрей в клане Ода, вызванных внезапной гибелью князя Нобунаги, я надеялся произвести на свет наследника, которому можно будет передать управление страной после того, как я покину этот мир. К сожалению, я не мог иметь детей от моей жены Нэнэ. К тому же, несмотря на многолетние старания, ни одна из моих наложниц не подарила мне наследника.

И вот наконец в 1589 году госпожа Ёдо, моя любимая наложница, родила моего первого ребенка. Мне было уже пятьдесят три года.

Рождение Цурумацу стало одним из самых радостных событий в моей жизни. Я был вне себя от счастья. Но смерть моего горячо любимого сына в двухлетнем возрасте повергла меня в такое безмерное горе, от которого, казалось, невозможно оправиться. Затем Ёдо неожиданно понесла снова и в 1593 году родила мне другого сына, Хидэёри.

Хидэёри стал мне дороже всех на свете. Все мои интересы замыкались на моем сыне, я любил его до такой степени, что приводил в изумление современников. Друзья говорили, что это всепоглощающее чувство сделало меня другим человеком. И действительно, с момента появления на свет Хидэёри стал средоточием моей жизни, и в ослеплении любви к нему я стал пренебрегать своими обязанностями лидера. Никогда не следует пренебрегать интересами семьи, но так же верно и обратное: нельзя позволять интересам семьи поглотить вас так сильно,

чтобы это помешало заботиться о своей организации.

С рождением Хидэёри исполнилась моя заветная мечта о кровном наследнике, но, с другой стороны, это вынудило меня принять ужасное решение. До появления Хидэёри я полагал, что у меня больше никогда не будет сыновей, поэтому усыновил двадцатитрехлетнего сына моей сестры Хидэцугу с намерением сделать его моим преемником. Я даже возвел Хидэцугу в ранг императорского регента, а сам довольствовался положением имперского регента в отставке. Но после рождения Хидэёри я пожалел, что поднял Хидэцугу так высоко, поскольку груз огромной власти оказался ему не по плечу. Он стал проявлять вкус к безудержному кровопролитию, чем заслужил себе прозвища Бессердечный Хидэцугу и Регент-Мясник. Мне так неприятно описывать его дикую страсть, что я процитирую слова португальского миссионера Луиса Фройса:

> Он находил странное удовольствие и развлечение в убийстве людей. Ему так нравилось проливать кровь, словно он всосал эту звериную наклонность с молоком матери. Он испытывал особое наслаждение, наблюдая за тем, как убивают и жестоко пытают бедняков. Развлечения ради он каждый день выполнял обязанности палача, собственноручно убивая осужденных. Он отправлялся в специально отведенное помещение неподалеку от своего дворца, где стояло что-то вроде стола, куда укладывали преступника, которого он разрубал на части. Иногда он заставлял ставить их на ноги и рассекал пополам. Но больше всего ему нравилось отрезать людям конечности, одну за другой. Этим он занимался так же, как другие люди отрезают ноги или крылья убитым птицам. Порой он использовал приговоренных в качестве мишеней для стрельбы из лука или ружья. Иногда, подобно римскому императору Нерону в молодости, он разрезал тела женщин, чтобы осмотреть их внутренности и детородные органы.

Вскоре после рождения моего единокровного сына я решил объявить Хидэёри своим наследником. Для этого мне нужно было смести все — и всех, — что могло помешать осуществлению этой цели. Однако это намерение обернулось трагедией.

Однажды ночью ужасающее предчувствие смерти заставило меня поверить, что после моего ухода кровожадный Хидэцугу попытается убить моего сына и его мать. Ослепленный этим кошмаром, я решил с корнем вырвать то, что казалось мне теперь дьявольскими ростками будущей смуты: приказав Хидэцугу совершить самоубийство, я заодно приговорил к смерти всех членов его семьи.

После того как я много раз ставил на карту свою карьеру, считая, что насилие должно быть последним средством решения проблем, я все же поддался порыву и решился на тяжкое убийство. Конечно, Хидэцугу был настоящим монстром, но это никак не оправдывает моего приказа умертвить всю его семью. Даже сегодня я не могу до конца осознать мотивы этого поступка. Я могу только винить в этом свою беззаветную любовь к малолетнему сыну Хи-дэёри, любовь, которая ослепила меня так сильно, что ради него я пошел на жестокое злодеяние.

Чтобы поддерживать здоровые взаимоотношения как в семье, так и в организации, лидеры должны использовать «секрет уравновешенности»: *остерегайтесь всепоглощающих чувств.*

Самурай без меча

Я много раз терпел неудачи, но тот, кто непрестанно думает об ошибках, совершает еще одну. Пессимизм — это стратегия проигрыша. Лидер должен обладать уверенностью и оптимизмом. Именно эти качества позволили мне занять высокое положение в стране.

Я никогда не любил читать, поэтому главным источником моих познаний стал опыт, а не печатное слово. Но все же в письменных источниках, дошедших до нас из классической древности, мне посчастливилось обнаружить несколько истин, которые раскрывают суть моей философии. Я называю их заповедями самурая без меча:

- Лучший солдат не атакует.
- Лучший боец добивается успеха, не прибегая к насилию.
- Величайший завоеватель одерживает победы без борьбы.

Умный полководец не любит воевать. Умелый воин не любит убивать. Умеющий побеждать первым не нападет. Умеющий править людьми не унижает.

Мое время подходит к концу, наступает рассвет нового дня. Век войн закончился. Большинство из вас, читающих мои слова, будет следовать по пути торговцев или администраторов, а не по пути воина. И все же правила самурая без меча применимы к любой профессии и любой эпохе.

Прежде чем я уйду, хочу раскрыть вам последний секрет.

Он заключается в том, что никаких секретов не существует.

Посвятите себя своему лидеру. Не чурайтесь тяжелой работы. Не скупитесь на благодарности. Действуйте решительно. Кто-то может посмеяться над тривиальностью этих советов — и будет прав. Эти банальные советы продиктованы обычным здравым смыслом. Но видеть, как они успешно воплощаются в жизнь, приходится очень редко. И надеюсь, мне удалось показать, что даже обычная почва может рождать великих лидеров.

ХРОНОЛОГИЯ жизни ТОЁТОМИ ХИДЭЁСИ

1536 Родился в деревне Накамура, провинция Овари.

1551 Уходит из дому искать счастья.

1554 Поступает на службу к Оде Нобунаге.

1560 Помогает Нобунаге разгромить Имагаву Ёси-мото при Окэхадзаме.

1561 Берет в жены Нэнэ.

1566 Возводит крепость в Суномате.

1567 Помогает Нобунаге взять замок Инабаяма.

1568 Вместе с Нобунагой вступает в Киото; Асикага Ёсиаки восстановлен в должности сёгуна.

1573 Получает земли в провинциях Оми и Этидзэн; сёгун Ёсиаки низложен.

1574 Хидэёси получает земли в Оми, строит замок Нагахама.

1575 Принимает участие в сражении при Нагаси-но, в ходе которого Нобунага применяет неслыханную тактику поточно-залпового огня, используя три тысячи аркебузьеров.

1580 Захватывает замок Микки.

1581 Захватывает замок Тоттори.

1582 Ведет осаду замка Такамацу; Мицухидэ убивает Нобунагу; Хидэёси разбивает армию Мицухидэ при Ямадзаки.

1583 Одерживает победу над соперником по клану Ода Сибатой Кацуиэ в сражении при Сидзугатакэ; приступает к строительству замка Осака; проводит политику кунивакэ (перераспределения феодальных владений) и си-ровари (сокращения количества укрепленных замков); вводит земельный кадастр.

1584 Одерживает победы над Иэясу при Комаки и Нагакутэ.

1585 Сносит поселения мятежных монахов в Ни-горо, Кумано и Коясане.

1587 Покоряет Кюсю; завершает строительство дворца Дзюракутэй; издает эдикт об изгнании иезуитов.

1588 Проводит «охоту за мечами».

1589 Приживает сына от любимой наложницы госпожи Ёдо (отцовство вызывает сомнения); объявляет войну клану Го-Ходзё.

1590 Ведет кампанию против Го-Ходзё в регионе Канто: осаждает и захватывает замок Одава-ра; завершает объединение Японии. Строительство замка Осака завершено. Назначает Токугаву Иэясу верховным правителем региона Канто (теперешний Токио).

1591 Умирает Цурумацу; умирает Хидэнага; Хидэ-ёси начинает вторжение в Корею; переводит ставку в Нагою (Хидзэн); начинает строительство замка Фусими; передает свой титул кампаку Хидэцугу, сыну своей сестры, а сам принимает звание тайко (императорского регента в отставке).

1592 Руководит вторжением в Корею из Нагои.

1593 Принимает решение оставить армии в Корее; встречается с послами династии Мин, чтобы обсудить вывод войск из Кореи; теряет мать, умершую от болезни; приживает второго сына, Хидэёри, от госпожи Ёдо (отцовство вызывает сомнения).

1594 Завершает строительство замка Фусими; удаляется на покой в Фусими, оставив дворец Дзюракутэй Хидэцугу.

1595 Приказывает Хидэцугу совершить самоубийство и казнит всю его семью.

1596 Провал мирных переговоров в Корее; провозглашает Хидэёри регентом вместо Хидэцугу.

1597 Отдает приказ о втором вторжении в Корею.

1598 Принимает присягу в верности от великих даймё; просит членов ближнего круга защитить Хидэёри после его смерти; умирает; войска возвращаются из Кореи.